



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ  
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Adriana Vlasáková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Helena Musilová**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Adriana Vlasáková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne studentka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

**Základní literární prameny:**

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

KINDL, M. Zajištění a utvrzení dluhů. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-291-5.

NOVOTNÝ, P., M. NOVOTNÁ, P. BUDÍKOVÁ, J. IVIČIČOVÁ, K. KEDROŇOVÁ, I. ŠTROSOVÁ a M. ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0609-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na vymáhání a zajištění pohledávek. Je rozčleněna na tři části. V teoretické části jsou uvedena teoretická východiska z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Na základě těchto východisek je zpracována analytická část, kde jsou pohledávky rozebrány s ohledem na dobu jejich splatnosti, dále také smlouvy uzavírané podnikatelem a finanční situace podnikatele. V poslední části jsou navrženy způsoby zefektivnění zajištění a vymáhání pohledávek.

## **Klíčová slova:**

věřitel, dlužník, pohledávka, závazek, vymáhání pohledávek, zajištění pohledávek

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the collecting and securing of receivables. The thesis is divided into three parts. The theoretical part presents the theoretical background from the legal, accounting, tax and economic point of view. The analytical part is focused on credit terms, contracts and the financial situation of the entrepreneur. The last part proposes ways to improve collecting and securing of receivables.

## **Key words:**

creditor, debtor, receivable, debt, collecting receivables, securing receivables

### **Bibliografická citace**

VLASÁKOVÁ, Adriana. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135401>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Adriana Vlasáková

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Mgr. Heleně Musilové za její pomoc a rady při psaní této bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat podnikateli za jeho ochotu a vstřícnost při zodpovídání dotazů a poskytování materiálů potřebných k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod .....	12
Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování .....	13
<b>1 Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Pohledávka z právního hlediska.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Právní úprava pohledávek .....	15
1.1.2 Příslušenství pohledávky.....	16
1.1.3 Vznik pohledávek a závazků.....	17
1.1.3.1 Smlouva.....	17
1.1.4 Zajištění pohledávek a závazků .....	18
1.1.5 Utvrzení pohledávek a závazků .....	18
1.1.5.1 Smluvní pokuta.....	18
1.1.5.2 Uznání dluhu .....	18
1.1.5.3 Ztráta výhody splátek .....	19
1.1.6 Další způsoby zajištění a utvrzení pohledávek a závazků.....	19
1.1.6.1 Záloha.....	19
1.1.7 Urychlení inkasa pohledávek .....	19
1.1.7.1 Faktoring .....	19
1.1.7.2 Forfaiting.....	20
1.1.8 Promlčení pohledávky a závazku.....	20
1.1.9 Zánik pohledávek a závazků .....	20
1.1.9.1 Splnění.....	20
1.1.9.2 Dohoda .....	21
1.1.9.3 Započtení.....	21
1.1.9.4 Výpověď.....	21
1.1.9.5 Odstoupení od smlouvy .....	21
1.1.9.6 Prekluze .....	22
1.1.9.7 Odstupné.....	22
1.1.9.8 Splynutí .....	22
1.1.9.9 Následná nemožnost plnění.....	22
1.1.9.10 Prominutí dluhu .....	22
1.1.9.11 Smrt dlužníka nebo věřitele.....	22
1.1.10 Problémové pohledávky a předcházení jejich vzniku .....	23
1.1.11 Vymáhání pohledávek mimosoudně .....	23
1.1.11.1 Vymáhání pohledávek podnikatelem .....	23



1.1.11.2	Vymáhání pohledávek pomocí inkasní agentury .....	24
1.1.12	Vymáhání pohledávek soudní cestou .....	24
1.1.12.1	Nálezací řízení dle občanského soudního řádu .....	24
1.1.12.2	Uplatnění pohledávky v rozhodčím řízení .....	25
1.1.12.3	Vykonávací řízení dle občanského soudního řádu .....	26
1.1.12.4	Exekuční řízení .....	26
1.1.12.5	Insolvenční řízení .....	27
<b>1.2</b>	<b>Pohledávky z účetního a daňového pohledu .....</b>	<b>28</b>
1.2.1	Členění pohledávek a jejich účtování .....	28
1.2.2	Ocenění pohledávek .....	29
1.2.3	Opravné položky k pohledávkám .....	29
1.2.4	Odpisy pohledávek .....	30
<b>1.3</b>	<b>Pohledávky z ekonomického hlediska .....</b>	<b>31</b>
1.3.1	Likvidita .....	31
1.3.2	Doba obratu pohledávek .....	33
1.3.3	Doba obratu závazků .....	33
1.3.4	Ukazatele rentability .....	33
<b>1.4</b>	<b>Shrnutí teoretické části práce .....</b>	<b>34</b>
<b>2</b>	<b>Analýza současného stavu z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1</b>	<b>Představení podnikatele .....</b>	<b>35</b>
2.1.1	Základní údaje .....	36
2.1.2	Organizační struktura .....	37
2.1.3	Klienti podnikatele .....	37
<b>2.2</b>	<b>Pohledávky z právního hlediska .....</b>	<b>38</b>
2.2.1	Zajištění a utvrzení pohledávek .....	38
2.2.2	Postup při uzavírání smluv .....	38
2.2.3	Způsob vymáhání pohledávek .....	39
<b>2.3</b>	<b>Analýza pohledávek z obchodních vztahů .....</b>	<b>40</b>
2.3.1	Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2017 .....	40
2.3.2	Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2018 .....	41
2.3.3	Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2019 .....	42
2.3.4	Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2020 .....	43
2.3.5	Shrnutí analýzy pohledávek v letech 2017 až 2020 .....	44
<b>2.4</b>	<b>Analýza pohledávek z ekonomického hlediska .....</b>	<b>45</b>

2.4.1	Analýza likvidity za roky 2017 až 2020.....	45
2.4.2	Analýza doby obratu pohledávek za roky 2017 až 2020.....	47
2.4.3	Analýza doby obratu závazků za roky 2017 až 2020.....	49
2.4.4	Porovnání doby obratu pohledávek a závazků za roky 2017 až 2020.....	50
2.4.5	Analýza rentability za roky 2017 až 2020.....	50
<b>2.5</b>	<b>Pohledávky z účetního a daňového hlediska .....</b>	<b>53</b>
2.5.1	Způsob vedení účetnictví a evidence pohledávek .....	53
2.5.2	Opravné položky k pohledávkám.....	53
2.5.3	Odpis pohledávek.....	54
<b>2.6</b>	<b>Dopady pandemie COVID-19 na podnikatele.....</b>	<b>55</b>
<b>2.7</b>	<b>Shrnutí analytické části.....</b>	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>Zjišťování informací o obchodním partnerovi podnikatele .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>Zajišťování a utvrzení pohledávek.....</b>	<b>59</b>
3.2.1	Smluvní pokuta .....	59
3.2.2	Smluvní úrok z prodlení.....	60
3.2.3	Záloha .....	60
3.2.4	Uznání dluhu .....	60
3.2.5	Rozhodčí doložka.....	61
<b>3.3</b>	<b>Sjednávání smluv .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>Vymáhání pohledávek.....</b>	<b>61</b>
3.4.1	Vymáhání pohledávek podnikatelem .....	62
3.4.2	Vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasní agentury .....	63
3.4.3	Vymáhání pohledávek soudní cestou .....	64
3.4.3.1	Nalézací soudní řízení dle občanského soudního řádu .....	64
3.4.3.2	Rozhodčí řízení.....	65
3.4.3.3	Exekuční řízení a vykonávací řízení.....	66
<b>3.5</b>	<b>Urychlení inkasa pohledávek.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6</b>	<b>Ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek.....</b>	<b>68</b>
<b>3.7</b>	<b>Shrnutí návrhů a posouzení jejich realizovatelnosti v praxi .....</b>	<b>69</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>71</b>	
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>73</b>	

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam vzorců.....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>81</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>82</b>

## Úvod

Správa pohledávek je důležitá pro zabezpečení chodu celého podnikání. Platební morálka dlužníků, nemusí být vždy příkladná, je tedy nutné, pohledávky neustále monitorovat. V případě, že podnikatel nevěnuje této oblasti dostatečnou pozornost, může se stát, že odběratelé (dlužníci) nebudou závazky plnit včas a podnikatel nebude mít dostatek finančních prostředků. Nebude moci sám hradit dodavatelům, zaměstnancům a dále rozvíjet podnikání. Pokud podnikatel nebude schopen splácet závazky, může se dostat do platební neschopnosti, která může vést až k ukončení podnikání. Z důvodu nedostatku finančních prostředků bude nucen začít využívat úvěry, které s sebou ponесou další zbytečné náklady.

Je tedy nutné, aby správě pohledávek věnoval dostatečnou pozornost, rozklíčoval důvody pozdního hrazení pohledávek, zvolil vhodné zajišťovací a utvrzovací instrumenty a způsob vymáhání pohledávek od dlužníků, kteří závazky nehradí včas. Pokud se podnikateli podaří všechny zmíněné oblasti správně nastavit, může finanční prostředky dále investovat do rozvoje podnikání

Bakalářská práce se bude zabývat výše zmíněnou problematikou u podnikatele, který si nepřeje být identifikován, bude tedy označován jako ABC, s. r. o. Předmětem jeho podnikání je činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence a poskytování daňového poradenství.

Práce bude rozdělena do tří hlavních částí, tedy teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části budou představena teoretická východiska pro další části z právního, účetního, daňového a ekonomického pohledu. Bude zde vysvětlen postup vzniku a zániku smluv, způsoby zajištění, utvrzení a vymáhání pohledávek, dále také účetní, daňové a ekonomické aspekty pohledávek.

V analytické části budou zkoumány pohledávky za roky 2017 až 2020 z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska.

Na závěr budou představeny návrhy pro zlepšení podnikatelovy současné situace, týkající se především zajištění, utvrzení, a vymáhání pohledávek, zjištěné v analytické části. K návrhové části bude připojeno i vyjádření podnikatele k navrhovaným řešením.

## Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Správné zajištění pohledávek je pro podnikatele jednou z klíčových oblastí. To je důležité pro zajištění plynulého chodu ekonomické činnosti. Pokud není nastaven efektivní způsob zajištění a vymáhání pohledávek, může se podnikatel dostat do finančních problémů a také do druhotné platební neschopnosti. Druhotná platební neschopnost znamená, že v důsledku pozdního inkasování finančních prostředků z pohledávek, podnikatel nemůže včas hradit závazky a dostává se tím sám do dluhů. Jestliže se podnikatel nechce dostat do dluhů u dodavatelů, a tím poškodit své dobré jméno a dobré obchodní vztahy, je nucen situaci řešit například formou úvěru od banky. S úvěrem je mimo jiné spojeno splácení úroků, které jsou dalším zbytečným finančním nákladem. Čím více úvěrů si podnikatel bere, tím více roste jeho rizikovost pro banky, které nebudou tak ochotné podnikateli dále poskytovat úvěry a dávat mu výhodnější úrokové sazby.

Pokud nebude mít podnikatel nastaveno účinné vymáhání pohledávek od dlužníků, hrozí, že pohledávka bude uhrazena jen z části nebo vůbec a pohledávku bude muset částečně nebo úplně odepsat jako nedobytnou. Dalším problémem je nutnost sledování a vymáhání nesplacených pohledávek, což je náročné jak finančně, tak i časově.

Bakalářská práce bude vypracována ve spolupráci s českým podnikatelem zabývajícím se činností účetních poradců, vedením účetnictví, vedením daňové evidence a poskytováním daňového poradenství. Podnikatel si nepřeje uvádět název, bude tedy označován jako „ABC, s. r. o.“.

Cílem bakalářské práce je navrhnout účinná zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek u ABC, s. r. o. K dosažení tohoto cíle bude zapotřebí nejprve splnění dílčích cílů.

Jedním z dílčích cílů je pomocí rešerše odborné literatury vytvořit teoretická východiska pro řešení problému u ABC, s. r. o., a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska účetního, daňového a ekonomického.

Dalším dílčím cílem je vypracování analytické části, kde bude provedena analýza současného nastavení zajišťování a vymáhání pohledávek podnikatele. Následovat bude vymezení a identifikování nedostatků u ABC, s. r. o. V této části budou použity metody

finanční analýzy. Bude zjišťována doba splatnosti pohledávek a závazků v jednotlivých zkoumaných letech, suma nesplacených pohledávek a pohledávek po splatnosti. Rovněž bude vypočítána doba obratu pohledávek a závazků a výsledná data budou porovnána. Také budou zhodnoceny přímé dopady nemoci COVID-19 na podnikatele.

Následně v návrhové části budou doporučena vhodná řešení identifikovaného problému, zhodnoceny jejich klady a zápory, ekonomická náročnost a realizovatelnost návrhů v praxi.

Bakalářská práce bude zpracována pomocí metod analýzy, rešerše, dotazování, syntézy, komparace, indukce, dedukce a modelování. Teoretická část práce bude vypracována pomocí rešerše odborné literatury. Podklady a informace potřebné pro analytickou část budou získávány pomocí osobních rozhovorů a e-mailové komunikace s auditorem a zaměstnancem podnikatele a také z interních dokumentů podnikatele. Na základě získaných informací a interních podkladů podnikatele bude v analytické části provedena jejich analýza zaměřená na oblast vymáhání a zajištění pohledávek. V této části bude rovněž použita metoda syntézy, indukce, dedukce a komparace s daty získanými z webu Ministerstva průmyslu a obchodu. V návrhové části bude mimo jiné použita metoda modelování. Analýza znamená rozdělení celku na části, provádí se při ní průzkum, naopak syntéza je postupem opačným. Dedukce spočívá v logickém odvození závěru. Pomocí indukce je vyvozován obecný závěr na základě poznatků. (1)

# **1 Teoretická východiska práce: Zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska**

Tato část bakalářské práce se bude zabývat pojmy, týkajícími se zajištění a vymáhání pohledávek z hlediska právního, účetního, daňového a ekonomického. Bude zde vysvětlena pohledávka jako taková, její vznik a příslušenství, které se k ní může vztahovat. Dále také způsoby vymáhání, zajištění a zánik pohledávky z právního hlediska. Poté bude vysvětleno účetní a daňové hledisko pohledávek, tedy účtování, odepisování a oceňování pohledávek. Jako poslední bude rozebráno ekonomické hledisko pohledávek, což jsou ekonomické ukazatele, například doba splatnosti pohledávek a závazků, doba obratu pohledávek a závazků.

## **1.1 Pohledávka z právního hlediska**

Pohledávka je spojena se smluvním vztahem, z něhož vyplývá právo věřitele, požadovat po dlužníkovi určité plnění, tedy závazek. Dlužník má povinnost toto plnění poskytnout. Plnění, které je požadováno, musí být majetkové povahy a odpovídat zájmu věřitele. V tomto smluvním vztahu musí být minimálně dvě strany, tedy věřitel a dlužník. Je však možné, aby na straně jak věřitele, tak dlužníka, vystupovalo více subjektů. (2, s. 167) (3, s. 252)

Pohledávka je forma obchodního úvěru, kdy strana dlužníka nakoupí výrobky, zboží či služby a věřitel mu na základě faktury umožní platit později než při nákupu výrobků, zboží nebo služeb. (2, s. 167) (4, s. 78)

Na problematiku pohledávek a závazků lze pohlížet z různých pohledů. Pohledávka je pro jednu stranu nárok na peněžní plnění za prodané výrobky, zboží nebo služby. Na druhou stranu je pohledávkou zboží, výrobek či služba za poskytnuté plnění druhé smluvní straně. (5, s. 7)

### **1.1.1 Právní úprava pohledávek**

Právní úprava pohledávek se nachází v těchto vybraných právních normách:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“)
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoÚ“)

- zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích (dále jen „ZoOK“)
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu (dále jen „ZDP“)
- zákon č. 593/ Sb., o rezervách (dále jen „ZoR“)
- zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon (dále jen „IZ“)
- zákon č. 99/163 Sb., občanský soudní řád (dále jen OSŘ)
- zákon č. 120/2001 Sb., o soudních exekutorech a exekuční činnosti
- vyhláška č. 500/2002 Sb. prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví
- České účetní standardy pro podnikatele č. 001 - 023

### **1.1.2 Příslušenství pohledávky**

K pohledávce se může vztahovat i její příslušenství. Dlužník je tedy povinen splatit pohledávku, ale i příslušenství pohledávky, kterým jsou dle § 513 OZ: úroky, úroky z prodlení a náklady spojené s uplatněním pohledávky. (2, s. 61)

#### **Úrok**

Úrok představuje odměnu pro věřitele za zapůjčení peněz. Vyjadřuje se procentní sazbou, o kterou se navyšuje hodnota jistiny. Udává se za určité období, nejčastěji za jeden rok. Z pravidla se vyskytuje ve smlouvách o zápůjčce. (6)

#### **Úrok z prodlení**

Dlužník je povinen hradit dluh řádně a včas, podle ujednání ve smlouvě. Pokud tak dlužník nečiní, věřitel je oprávněn požadovat po dlužníkovi úrok z prodlení. Je to kompenzace za pozdní placení dluhu. Smluvní strany si ve smlouvě mohou sjednat výši těchto úroků z prodlení dle svého uvážení. Pokud takto neučiní, stanoví se zákonný úrok z prodlení dle nařízení vlády. (2, s. 192)

#### **Zákonný úrok z prodlení**

Zákonný úrok z prodlení je upraven v § 2 Nařízení vlády č. 351/2013 Sb. „*Výše úroku z prodlení odpovídá ročně výši repo sazby stanovené Českou národní bankou pro první den kalendářního pololetí, v němž došlo k prodlení, zvýšené o 8 procentních bodů.*“



## **Náklady spojené s uplatněním pohledávky**

Náklady spojené s uplatněním pohledávky mohou být například náklady na právního zástupce nebo náklady na mimosoudní vymáhání. Věřitel na ně má právo, pokud byly v soudním řízení úspěšně uplatněny. (7)

### **1.1.3 Vznik pohledávek a závazků**

Závazek může vzniknout ze smlouvy, z protiprávního jednání anebo z jiné právní skutečnosti, která je k tomu podle právního řádu způsobilá. (2, s. 167)

Pro účely práce je klíčová především forma vzniku závazku smlouvou.

#### **1.1.3.1 Smlouva**

*„Smlouvou projevují strany vůli zřídit mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy.“* (2, s. 167)

Nejčastějším způsobem vzniku pohledávky a závazku je vznik smluvním vztahem. Smluvní vztah může být buď ústní nebo písemný. Pokud alespoň jedna ze stran požaduje uzavření smlouvy písemně, musí smlouva dostat písemnou podobu. Toto platí, jestliže zákon přímo neurčuje nutnost písemné smlouvy. (2, s. 168 - 170)

#### **Obecné náležitosti smlouvy**

Smlouva je dvoustranné nebo vícestranné právní ujednání, ve kterém smluvní strany projevují vůli zřídit mezi sebou závazek a řídit se obsahem smlouvy. (2, s. 167 - 170)

Podstatnou náležitostí smlouvy je především určení smluvních stran či předmět smlouvy a cena. Obvykle se ve smlouvě vyskytují například ujednání o době, místu dodání a předmětu smlouvy. K výše uvedeným náležitostem si mohou smluvní strany ve smlouvě sjednat i další náležitosti potřebné k přesné identifikaci smluvních podmínek. Jako nepřímé smluvní ujednání může být například připojení obchodních podmínek nebo odkazu na ně. (4, s. 82 - 83) (2, s. 169 - 170)

#### **Zrušení a změna smlouvy**

Pokud chtějí strany smlouvu změnit nebo zrušit a je uzavřena písemně, lze toto provést jen písemnou formou, za předpokladu, že to požaduje zákon nebo to bylo ujednáno ve smlouvě. Pokud tomu tak není, lze i písemnou smlouvu změnit nebo zrušit jen ústně.

Smlouvu lze měnit nebo zrušit jen za předpokladu souhlasu všech stran, anebo z jiných zákonných důvodů. (2, s. 186)

#### **1.1.4 Zajištění pohledávek a závazků**

Zajištění závazku je důležitou součástí závazkových vztahů. Předchází se jím problémům při neplnění jedné ze smluvních stran. Zajištění závazku lze chápat v širším smyslu, kdy lze do zajištění zahrnout cokoli, co posílí právní postavení věřitele vůči dlužníkovi. (3, s. 273) Zajišťovacími instrumenty mohou být finanční záruka, zajišťovací převod práva nebo ručení. Pro účely práce však nejsou stěžejní, proto nejsou podrobněji vysvětleny.

#### **1.1.5 Utvrzení pohledávek a závazků**

Cílem a rozdílem utvrzení závazku, je oproti jeho zajištění, především posílení právního postavení věřitele ve smluvním vztahu. Utvrzení závazku ho tedy nijak nezajišťuje. Dalším rozdílem je to, že utvrdit dluh může jen dlužník, nikoli třetí osoba. (8, s. 416 - 417)

##### **1.1.5.1 Smluvní pokuta**

Věřitel a dlužník mezi sebou mohou ujednat smluvní pokutu v případě porušení povinnosti. Maximální výše smluvní pokuty není zákonem stanovena, soud ji však může snížit s přihlédnutím k hodnotě a významu zajišťované povinnosti. Zaplacení pokuty pro dlužníka neznamena zbavení se dluhu. Pokud je sjednána, nemá věřitel právo na náhradu vzniklé škody v souvislosti s porušením povinnosti, na kterou se pokuta vztahuje. Pokuta může být sjednána i v jiném než peněžitém plnění. Zaplacením pokuty však povinnost dlužníka hradit závazek nezaniká. (2, s. 198) (8, s. 416 - 417)

##### **1.1.5.2 Uznání dluhu**

Uznání dluhu posiluje právní postavení věřitele tím, že je právní domněnkou a důkazní břemeno se přesouvá z věřitele na dlužníka. Dle § 2053 OZ „*Uzná-li někdo svůj dluh co do důvodu i výše prohlášením učiněným v písemné formě, má se za to, že dluh, v rozsahu uznání v době uznání trvá.*“ Dále se za uznání dluhu považuje, pokud dlužník uhradil část dluhu nebo hradí úroky z předepsané jistiny. V případě, že dlužník uzná svůj dluh, dojde k přerušení tříleté promlčecí lhůty a začne běžet nová v délce 10 let. (3, s. 282 - 283) (2, s. 198) (8, s. 414)

### **1.1.5.3 Ztráta výhody splátek**

Pokud si věřitel a dlužník ve smlouvě ujednají splácení dluhu formou splátek, je možné do smlouvy zakotvit ztrátu výhody splátek. To znamená, že pokud se dlužník opozdí se splátkou, je povinen uhradit celý dluh najednou. (8, s. 118)

### **1.1.6 Další způsoby zajištění a utvrzení pohledávek a závazků**

Mimo níže uvedený způsob je možné pohledávky a závazky zajistit například pomocí šeku, dokumentárního inkasa, dokumentárního akreditivu nebo pojištěním pohledávky. Nadále s nimi však nebude pracováno, proto je uveden pouze jejich výčet.

#### **1.1.6.1 Záloha**

Záloha, neboli částečné placení předem, se využívá jako první splátka za objednané zboží, výrobky či službu. Uplatňuje se především při větších zakázkách jako částečné financování zakázky. Částečně kryje riziko nesplacení pohledávky. Méně využívaná varianta je 100% záloha. Využívá se především mezi kapitálově slabšími obchodními partnery, kteří k sobě nemají dostatečnou důvěru. (9, s. 948)

### **1.1.7 Urychlení inkasa pohledávek**

V případě, že věřitel potřebuje finanční prostředky dříve, než dlužník uhradí svůj dluh, je možné využít služeb faktoringových a forfaitingových společností.

#### **1.1.7.1 Faktoring**

Faktoring znamená postoupení krátkodobé pohledávky faktoringové společnosti (faktorovi) bez zpětného postihu věřitele. Tyto společnosti bývají dceřinými společnostmi obchodních bank. Věřitel se dostane k peněžním prostředkům dříve, než je pohledávka dlužníkem splacena. (10, s. 81)

Před odesláním zboží kupujícímu, uzavře prodávající s faktoringovou společností smlouvu. Jakmile zboží odešle, předá faktury faktorovi a ten mu připiše na účet peněžní prostředky, snížené o faktoringovou provizi. V provizi je obsažen diskont, riziková prémie i veškeré náklady za obchod. V praxi spolu faktoringové společnosti a jejich partneři spolupracují dlouhodobě. (10, s. 81)

### **1.1.7.2 Forfaiting**

Forfaitingem se rozumí odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek forfaitingovou společností (forfaiterem). Stejně jako faktoringové společnosti, tak i forfaitingové společnosti jsou často dceřinými společnostmi bank. Tento obchod se uzavírá převážně v případě obchodu se zahraničím. Výhodou pro věřitele je, že obdrží peněžní prostředky mnohem dříve a při obchodování se zahraničím se vyhne mnohým rizikům s tím spojeným. (10, s. 81)

Před odesláním zboží uzavře vývozce s forfaitingovou společností smlouvu o odkupu pohledávky, v níž jsou sjednány podmínky pro odkup. Po odeslání zboží kupujícímu postoupí vývozce pohledávku forfaiterovi, ten poté zaplatí vývozci hodnotu pohledávky sníženou o náklady na realizaci. Forfaitingová společnost přebírá veškerá rizika, požadují proto zpravidla bankovní zajištění pohledávky ještě před realizací odkupu. (10, s. 81)

### **1.1.8 Promlčení pohledávky a závazku**

Pokud není právo na plnění uplatněno v promlčecí lhůtě, promlčí se, ale nezaniká. Pouze se oslabí vymahatelnost v případě, že dlužník vznesl námitku, že právo bylo promlčeno. Na rozdíl od prekluze, pokud dlužník uhradí dluh po uplynutí promlčecí lhůty, nemůže plnění požadovat zpět. (3, s. 311)

Obecná promlčecí lhůta je tři roky, smluvní strany si však mohou sjednat vlastní délku promlčecí lhůty, nejméně jeden rok a nejdéle patnáct let. Vlastní sjednaná lhůta nesmí být v neprospěch slabší strany. Promlčecí lhůta se může i přerušit a začít běžet od začátku, například při uznání dluhu dlužníkem. (3, s. 312 - 313)

### **1.1.9 Zánik pohledávek a závazků**

V následující kapitole budou prezentovány možné způsoby zániku pohledávek a závazků.

#### **1.1.9.1 Splnění**

Nejčastějším způsobem zániku závazku je jeho splnění. Podmínkou splnění je, že závazek musí být splněn řádně, včas a na sjednaném místě. V případě, že dlužník plní závazek na jiném místě, než je dohodnuto ve smlouvě, věřitel může toto plnění odmítnout. Dluh se plní vcelku, pokud není sjednáno částečné plnění. Věřitel má právo požadovat plnění

primárně po dlužníkovi. Se souhlasem dlužníka může závazek však splnit i třetí osoba. Pokud dlužník poruší závazek, může hradit třetí osoba bez jeho souhlasu, například ručitel. Po obdržení plnění věřitelem závazek zaniká. (3, s. 283 - 289)

#### **1.1.9.2 Dohoda**

Jedná se o dvoustranné právní jednání. Pokud ani jedna ze stran smluvního vztahu již nemá zájem na pokračování smlouvy, mohou ji zrušit pomocí dohody. Dohoda lze uzavřít jak písemně, tak ústně. (3, s. 291)

Zvláštním typem dohody je novace a narovnání. **Novací** lze zrušit stávající závazek a nahradit ho novým, anebo může nový závazek pokračovat současně se stávajícím. Dohodou o **narovnání** lze odstranit spory a pochybnosti, původní závazek se ruší a nahrazuje novým. (3, s. 273)

#### **1.1.9.3 Započtení**

Pokud mají smluvní strany vzájemné pohledávky, může jedna strana provést jednostranný úkon směřující k započtení. Započíst pohledávky lze pokud je to přípustné, pokud se jedná o započitatelnou pohledávku a vzájemné plnění jsou stejného druhu, například peněžní pohledávky. Započtením se ruší obě pohledávky v rozsahu, v jakém se vzájemně kryjí. (3, s. 291)

#### **1.1.9.4 Výpověď**

Výpověď je jednostranné právní jednání, kterým strana vyjadřuje vůli pro zrušení závazku. Závazek může touto formou zaniknout ujednají-li si to smluvní strany nebo ho zruší soud. Závazek zaniká uplynutím výpovědní doby, je-li sjednána nebo dnem účinnosti výpovědi. Výpověď může být dána ústně nebo písemně podle ujednání ve smlouvě. (3, s. 292 - 293)

#### **1.1.9.5 Odstoupení od smlouvy**

Odstoupení od smlouvy je jednostranným jednáním vůči druhé straně závazku. Odstoupit od smlouvy lze pokud si to strany ujednají nebo to určí zákon. Podmínky, za kterých lze odstoupit, si strany mohou sjednat ve smlouvě. Možné však je dohodnout se i o vyloučení odstoupení od smlouvy. Porušení podmínek smlouvy je častým důvodem k odstoupení. Při odstoupení od smlouvy je důležité rozlišit, zda se jedná o porušení podstatné či nepodstatné. Podstatné porušení je to, o němž strana porušující smlouvu věděla již při

uzavření smlouvy nebo musela vědět, že pokud by toto porušení druhá strana předvíдалa, smlouvu by neuzavřela. Pokud dojde k podstatnému porušení smlouvy, může druhá strana odstoupit bez zbytečného odkladu. (2, s. 194)

#### **1.1.9.6 Prekluze**

Pokud zákon stanoví určitou dobu k uplatnění práva a v případě, že toto právo není uplatněno, právo zaniká. Právo nelze po uplynutí prekluzivní lhůty uplatnit ani u soudu. Pokud by se dlužník rozhodl dluh splnit až po této lhůtě, věřitel plnění nesmí přijmout, jelikož by se z jeho strany jednalo o bezdůvodné obohacení a plnění by musel vrátit. (3, s. 311)

#### **1.1.9.7 Odstupné**

Pokud si strany ujednají ve smlouvě, může jedna ze stran závazek zrušit zaplacením odstupného. Podmínkou je, že strana, která chce takto smlouvu zrušit, nepřijala od druhé ani částečné plnění závazku. (2, s. 193)

#### **1.1.9.8 Splynutí**

Zrušení závazku splynutím nastává v případě, že právo a povinnost plynoucí ze závazku, splyne v jedné osobě. Tato situace může nastat například při dědění. (3, s. 297)

#### **1.1.9.9 Následná nemožnost plnění**

Závazek zaniká pro nemožnost plnění v případě, kdy se stane nesplnitelným. Pokud toto bylo zjištěno po vzniku závazku. Nemožnost plnění prokazuje dlužník. Dlužník musí oznámit věřiteli bez zbytečného odkladu, že se dluh stal nesplnitelným. (2, s. 193 - 194)

#### **1.1.9.10 Prominutí dluhu**

Prominutí dluhu může učinit pouze věřitel. Dluh lze prominout z části nebo celý. Dlužník však musí s prominutím souhlasit. Pokud se k prominutí nevyjádří, má se za to, že s ním souhlasí. V případě, že dlužník nesouhlasí musí bez zbytečného odkladu vyjádřit nesouhlas buď výslovně nebo splacením dluhu. Věřitel může prominutí dluhu vyjádřit potvrzením o splnění dluhu (kvitancí) nebo vrácením dlužního úpisu. (3, s. 296 - 297)

#### **1.1.9.11 Smrt dlužníka nebo věřitele**

V důsledku smrti dlužníka dluh zanikne pouze v případě, že by obsahem plnění bylo něco, co mělo být provedeno osobně dlužníkem. Stejně tak ani smrtí věřitele dluh

nezaniká. Dluh by v tomto případě zanikl, jen pokud bylo plnění omezeno pouze na jeho osobu. (2, s. 195)

### **1.1.10 Problémové pohledávky a předcházení jejich vzniku**

Nejčastějším důvodem nesplácení je neochota dlužníka plnit, problém s likviditou a insolvence dlužníka. Je tedy důležité si potenciálního dlužníka prověřit z různých hledisek. Důležité je zjistit informace o podnikateli, například bonitu, ochotu splácet závazky, postavení na trhu apod. Informace o obchodním partnerovi je možné zjistit z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, insolvenčního rejstříku, z různých komerčně zpracovávaných databází apod. (11, s. 57 a 69)

Důležité je také mít efektivně nastavené obchodní podmínky, pohledávky průběžně monitorovat a být v kontaktu s obchodními partnery. (11, s. 58 - 59)

### **1.1.11 Vymáhání pohledávek mimosoudně**

V této kapitole bude nastíněno vymáhání pohledávek mimosoudní cestou.

#### **1.1.11.1 Vymáhání pohledávek podnikatelem**

Pokud dlužník nehradí závazek řádně a včas, je vhodné začít zjišťovat, zda obdržel fakturu nebo jiný doklad a dluh urgovat. Věřitel obvykle dlužníka upomíná buď telefonicky nebo písemně. Pokud dlužník po první upomínce nezaplatí, věřitel zasílá druhou, již o něco důraznější upomínku k platbě. V případě, že dlužník stále nehradí, věřitel mu ve třetí upomínce například oznamuje, že dluh bude předán inkasní agentuře nebo se obrátí na soud. (12, s. 312 - 313) Pokud věřitel zvažuje, že pohledávku uplatní u soudu, je nutné dlužníkovi zaslat nejméně 7 dní před podáním návrhu na zahájení řízení, výzvu k zaplacení. Toto je dle § 142a OSŘ nutné k přiznání práva na náhradu nákladů řízení, v případě úspěchu věřitele.

Tento způsob vymáhání je vhodný především pro podnikatele s menším počtem dlužníků a pohledávek po splatnosti, jelikož tento způsob vymáhání je pro větší objem pohledávek časově i finančně náročný. Efektivní je pro vymáhání pohledávek po splatnosti přibližně do tří měsíců. Po uplynutí této doby je výhodnější přejít k vymáhání například inkasní agenturou nebo soudní cestou. (11, s. 100 - 101)

#### **1.1.11.2 Vymáhání pohledávek pomocí inkasní agentury**

Pokud podnikatel nechce nebo se mu nedaří vymoci pohledávku vlastními silami, může se obrátit na některou z externích vymáhacích společností. Vyplatí se mu to hlavně za předpokladu, že má větší objem pohledávek po splatnosti. Náklady na vymáhání velkého počtu pohledávek, bývají totiž časově i finančně náročnější. Odlehčí tím hlavně vlastním zaměstnancům, kteří se mohou zabývat další náplní své práce. (11, s. 101)

#### **1.1.12 Vymáhání pohledávek soudní cestou**

V případě, že se věřiteli nedaří vymoci dluh mimosoudní cestou, která byla charakterizována výše, je nucen obrátit se s vymáháním pohledávky na soud.

##### **1.1.12.1 Nalézací řízení dle občanského soudního řádu**

Dle OSŘ k započetí nalézacího řízení musí věřitel podat návrh u věcně a místně příslušného soudu. Návrh musí obsahovat, čeho se žalobce dožaduje, určení stran sporu, veškeré písemné důkazy a další náležitosti podle § 42 odst. 4 a § 79 OSŘ. Řízení je zahájeno v den, kdy soud obdržel návrh na zahájení řízení. Soud má povinnost řízení provést, což patří k procesněprávním účinkům zahájení řízení. K hmotněprávním účinkům patří zachování lhůt, tedy stanovení promlčecí lhůty, promlčecí lhůta od uplatnění a po celou dobu řízení neběží. Dále sem patří také to, že nedojde k zániku práva, pokud je právo uplatněno v prekluzivní lhůtě. (4, s. 186) (13)

Po zahájení řízení soud postupuje tak, aby byl spor projednán a rozhodnut v co nejkratším čase a bez průtahů. Přitom usiluje o smír stran sporu. Strany sporu mají povinnost uvést všechny tvrzení a důkazy, důležité pro rozhodnutí sporu. (4, s. 186)

Rozhodnutí soudu je autoritativní a závazný výrok (4, s. 187). Rozhodne-li soud, je vydán rozsudek, což je dle § 152 je rozhodnutí soudu o věci samé, podle kterého je rozhodnuto o celé projednávané věci nebo o jeho části. Usnesením se rozhoduje například o smíru, nákladech a podmínkách řízení, o zastavení nebo přerušení řízení apod. Rozsudek a usnesení jsou vykonatelné, jakmile uplyne lhůta k plnění a nabude právní moci. (13, s. §152 - 167)

Žalobce i žalovaný mohou proti rozhodnutí soudu podat opravné prostředky, ty se dělí na řádné a mimořádné. Řádným opravným prostředkem je odvolání, tím se může účastník



řízení odvolat proti rozhodnutí soudu, které ještě nenabylo právní moci. Odvolání má za následek odkladný účinek právní moci a začne se odvolací řízení. Pokud účastník řízení podá opravný prostředek až po nabytí právní moci rozhodnutí, jedná se o mimořádný opravný prostředek. Mimořádným opravným prostředkem jsou žaloba pro obnovu, žaloba pro zmatečnost a dovolání. (4, s. 188)

Soud může také vydat platební rozkaz, elektronický platební rozkaz nebo směnečný platební rozkaz. Dle § 172 - 174 OSŘ může soud vydat platební rozkaz i bez žádosti žalobce. Platební rozkaz ukládá žalovanému povinnost do 15 dnů od doručení zaplatit žalobci pohledávku a náklady řízení. Žalovaný může proti tomuto podat odpor a soud nařídí ústní jednání. V případě, že žalobce podá návrh na řádně vyplněném elektronickém formuláři a nepřevyšuje-li požadované plnění 1 000 000 Kč, může být dle § 174a vydán elektronický platební rozkaz. Opět jím dle § 172 – 174 OSŘ vzniká povinnost žalovanému uhradit do 15 dnů od doručení pohledávku a náklady řízení. Žalovaný může rovněž podat odpor a soud nařídí ústní jednání.

#### **1.1.12.2 Uplatnění pohledávky v rozhodčím řízení**

V České republice je rozhodčí řízení upraveno zákonem 216/1994 Sb. o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů. V rozhodčím řízení je možno rozhodovat veškeré majetkové spory, pokud se na tom strany dohodnou. Základní podmínkou je, aby byl spor přípustný k projednání v tomto řízení podle tuzemského práva. Dále se také musí strany sporu dohodnout o podřízení řešení sporu rozhodčímu řízení. Pokud se takto dohodnou v již probíhajícím sporu, hovoří se o tzv. smlouvě o rozhodci, a pokud je dohoda sjednána na spor budoucí, jedná se o rozhodčí doložku. Spor v rozhodčím řízení může projednávat rozhodčí soud, anebo jeden nebo více rozhodců. (4, s. 188 - 189)

Rozhodčí řízení je jednoinstanční a jeho výsledkem je rozhodčí nález, který má účinky soudního rozhodnutí. Soud jej může zrušit pouze na návrh některé ze stran a v případech předvídaných zákonem, například neplatnosti rozhodčí doložky nebo nemožnosti vydání rozhodčího nálezu. (4, s. 188 - 189)

Výhodou rozhodčího řízení je například možnost volby místa a času konání, převážně nižší nákladovost oproti soudnímu řízení, a lepší utajení informací, jelikož je řízení

neveřejné. Nevýhodou je například, že rozhodce nemá donucovací pravomoc a při nutnosti předběžných opatření musí žádat soud o pomoc. (4, s. 188 - 189)

#### **1.1.12.3 Vykonávací řízení dle občanského soudního řádu**

Pokud není splněna soudem nařízená povinnost, na návrh oprávněného, se zahájí vykonávací řízení proti povinnému. Návrh musí obsahovat všechny stanovené náležitosti uvedené v § 246 OSŘ. Podstatou tohoto řízení je tedy vynucení soudem uložené povinnosti. (3, s. 419 - 421)

Dle § 253 OSŘ soud zpravidla nařídí výkon rozhodnutí bez slyšení povinného. Jednání se koná pouze, pokud to soud považuje za nezbytné nebo stanoví-li to zákon. Dle § 254 OSŘ se může účastník proti rozhodnutí odvolat a uvést nové skutečnosti či důkazy, Proti rozhodnutí nelze podat žalobu na obnovení a žalobu pro zmatečnost pouze v některých případech.

Dle § 258 OSŘ lze nařídit výkon rozhodnutí ukládající zaplacení peněžní částky například srážkami ze mzdy, přikázáním pohledávky, prodejem movitých věcí a nemovitých věcí apod. V jiných případech může soud nařídit například vyklizení nebo odebrání věci.

#### **1.1.12.4 Exekuční řízení**

Pokud povinný nesplní soudem uloženou povinnost, plynoucí ze soudního rozhodnutí, ve stanovené lhůtě, může podat oprávněný návrh na započetí exekučního řízení, které vynucuje právo z exekučního titulu. Exekuční titul je vykonatelné rozhodnutí. (14, s. 285)

Exekuční řízení je prováděno soudním exekutorem, který jej dle § 3 zákona č.120/2001 Sb. exekuční řád, ve znění pozdějších předpisů (dále jen EŘ) provádí za úplatu. Exekutor postupuje v souladu se zákonem, jak vyplývá z § 2 EŘ.

Dle § 35 odst. 1 a 2 EŘ je exekuční řízení zahájeno dnem, kdy exekutor obdrží exekuční návrh. Exekutor dle § 47 EŘ po zapsání exekuce do exekučního rejstříku vydá exekuční příkaz, ve kterém dle svého posouzení určí způsob exekuce. Dle § 59 EŘ *„lze exekuci ukládající zaplacení dlužné částky provést srážkami ze mzdy a jiných příjmů, přikázáním pohledávky, prodejem movitých věcí a nemovitých věcí, postižením závodu, správou nemovité věci, pozastavením řidičského oprávnění. Způsob exekuce ukládající jinou povinnost, než zaplacení peněžité částky se řídí povahou uložené povinnosti. Takovou*

*exekuci lze provést vyklizením, odebráním věci, rozdělením společné věci, provedením prací a výkonů. “*

#### **1.1.12.5 Insolvenční řízení**

Insolvenční řízení je upraveno v zákoně č. 182/2006 Sb. o úpadku a jeho řešení, ve znění pozdějších předpisů (insolvenční zákon, dále jen IZ). Tento zákon upravuje řešení hrozícího úpadku nebo úpadku soudem. Soud postupuje tak, aby byli věřitelé uspokojeni v co nejvyšší míře. Hrozící úpadek představuje riziko, že dlužník nebude pravděpodobně moci řádně a včas uhradit podstatnou část závazků. (15, s. 5 - 8)

Úpadek má dvě formy: platební neschopnost a předlužení. Do platební neschopnosti se mohou dostat nepodnikatelé, fyzické i právnické osoby. Předluženost se týká pouze podnikajících fyzických či právnických osob. Platební neschopnost vzniká za podmínky, že dlužník má více věřitelů se závazky po lhůtě splatnosti déle jak 30 dní a není schopen je splácet. V případě předlužení má dlužník více věřitelů a výše závazků přesahuje výši jeho majetku. (15, s. 6 - 8) (8, s. 388 - 390)

Insolvenční řízení může být zahájeno pouze na návrh dlužníka, v případě hrozícího úpadku, anebo na návrh buď dlužníka nebo věřitele. Soud řízení z vlastní iniciativy zahájit nemůže. V určitých případech vzniká povinnost podat insolvenční návrh, toto je upraveno v § 98 IZ. Zákon tedy ukládá povinnost dlužníkovi, který podniká, aby podal insolvenční návrh, jakmile zjistí, že je v úpadku. Návrh musí obsahovat všechny předepsané náležitosti upravené v § 103 IZ. Insolvenční řízení je zahájeno okamžikem doručení insolvenčního návrhu věcně a místně příslušnému soudu. Tento soud pak zveřejní vyhlášku na úřední desce a v insolvenčním rejstříku a neprodleně informuje zákonem stanovené subjekty o zahájeném řízení. (15, s. 61 - 77) (8, s. 390 - 391)

V případě, že soud po přezkumu insolvenčního návrhu zjistí, že je dlužník v úpadku, rozhodne usnesením ve věci samé. Insolvenční správce poté svolá schůzi věřitelů, která se koná po uplynutí lhůty k přihlášení pohledávek věřiteli. Hrozící úpadek nebo úpadek lze řešit pomocí konkurzu, reorganizace nebo oddlužení. (15, s. 89 - 93) Níže je uvedeno pouze řešení prostřednictvím konkursu. Reorganizace a oddlužení nejsou pro účely práce stěžejní.

## **Konkurz**

Cílem konkurzu je alespoň z poměrné části uspokojit přihlášené věřitele. Není tedy primárně cíleno na zachování podnikatelské činnosti dlužníka. Věřitelé se uspokojují ze zpeněžené majtkové podstaty dlužníka. Pokud nejsou uspokojeny veškeré pohledávky věřitelů, nezanikají, není-li v zákoně uvedeno jinak. Konkurz může být prohlášen na majetek podnikající právnické a fyzické osoby i na nepodnikatele. (15, s. 157)

### **1.2 Pohledávky z účetního a daňového pohledu**

Pohledávky upravuje zejména zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, v aktuálním znění (dále jen ZoÚ) a také vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení ZoÚ, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška) a také České účetní standardy pro podnikatele č. 001 - 023, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ČÚS). Z daňového hlediska jsou pohledávky upraveny v zákoně č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZoR).

#### **1.2.1 Členění pohledávek a jejich účtování**

Pohledávky jsou významnou součástí aktiv, neboť vedou k přeměně na peněžní prostředky, které jsou pro účetní jednotku velkým zdrojem příjmů. Dělíme je na dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé pohledávky mají splatnost do 1 roku a ty dlouhodobé mají splatnost delší než jeden rok. (16, s. 101)

Pohledávky jsou v účetní osnově zachyceny především v účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy a dělí se do skupin. Mimo účtovou třídu 3 jsou pohledávky také zachyceny v účtové třídě 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek, v účtové třídě 06 – Dlouhodobý finanční majetek, v účtové třídě 15 – Poskytnuté zálohy na zásoby nebo v účtové třídě 48 – Odložený daňový závazek a pohledávka. (16, s. 102) (17)

Jednou z nejčastěji využívaných účtových tříd je pro podnikatele třída 31 – Pohledávky, kam spadají pohledávky z obchodních vztahů (účet 311). Pohledávky je potřeba členit na analytické účty například podle obchodních partnerů, měn, na krátkodobé a dlouhodobé apod. (16, s. 102 - 103) (18, s. 48 - 49) Příklad tohoto účtování zobrazuje tabulka níže.

**Tabulka 1: Příklad účtování o pohledávce**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18, s. 63))

Popis operace	Částka (Kč)	MD	D
Pohledávka	10 000	311.001	604.002
DPH (21 %)	2 100	311.001	343

**1.2.2 Ocenění pohledávek**

Pohledávky se oceňují ke dni jejich vzniku (tedy uskutečnění účetního případu) nebo ke dni nabytí postoupením. Dále se oceňují ke konci rozvahové dne nebo ke dni sestavování účetní závěrky. (18, s. 46 - 47)

Pohledávky se ke dni jejich vzniku oceňují jmenovitou hodnotou. Pořizovací cenou (cena pořízení a náklady související s pořízením) se oceňují pohledávky nabyté za úplaty nebo vkladem. Pokud jsou nabyté pohledávky určeny k obchodování, oceňují se reálnou hodnotou. V případě pohledávky v cizí měně, se musí ke dni uskutečnění účetního případu ocenit také v domácí měně. Pro tyto účely má každá účetní jednotka stanoven, jaký kurz se pro toto ocenění používá. Může se jednat například o denní kurz České národní banky nebo o pevný kurz stanovený účetní jednotkou dle kurzu ČNB (například měsíční). Pohledávky v cizí měně se k rozvahovému dni musí přecenit platným kurzem ČNB pro poslední pracovní den účetního období (16, s. 103 - 104 a 110)

**1.2.3 Opravné položky k pohledávkám**

Opravné položky k pohledávkám jsou upraveny v ZoÚ a v ZoR, dále v ČÚS č. 005 – Opravné položky. Jejich účtování plyne z obecné účetní zásady opatrnosti. Tvoří se pouze v případě snížení hodnoty pohledávky. V rozvaze jsou zachyceny v aktivech ve sloupci korekce. Opravná položka nemusí být vždy uznatelným nákladem, proto se rozlišují na účetní a daňové opravné položky. (16, s. 126)

**Účetní opravné položky**

Účetní opravné položky se tvoří v případě snížení hodnoty pohledávky, dle ZoÚ a vyhlášky č. 500/2002. Sb. Nejsou daňově uznatelnými a musí se o jejich výši upravit výsledek hospodaření.

Opravné položky (dále jen OP) se vytváří v souladu se zásadou opatrnosti (obsažena v ZoÚ), na přechodné snížení hodnoty pohledávek. Účet opravných položek nemůže mít aktivní zůstatek a OP nelze tvořit na zvýšení hodnoty. (16, s. 126)

Zásady pro tvorbu a čerpání OP jsou zachyceny v ČÚS č. 005, dle kterého se vznik OP účtuje na vrub účtové skupiny 39 – Opravná položka k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování a ve prospěch účtové skupiny účty 55 – Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky v provozní oblasti. Je vhodné vytvořit si syntetické účty pro rozlišení daňově uznatelných a neuznatelných OP, pro daňově uznatelné OP se používá účet 558 – Tvorba a zúčtování zákonných OP a pro daňově neuznatelné se používá účet 559 - Tvorba a zúčtování ostatních OP. (16, s. 126)

### **Daňové opravné položky**

OP jsou daňově uznatelným nákladem, splňují-li podmínky stanovené zejména v § 8, § 8a, § 8b, § 8c ZoR. OP, u nichž pominou důvody pro jejich vytvoření nebo se pohledávka promlčela, se dle § 8a odst. 4 ZOR zruší.

Dle § 8 ZOR lze tvořit OP k pohledávkám za dlužníky v insolvenčním řízení až do výše rozvahové hodnoty nepromlčených pohledávek, pokud jsou přihlášeny u soudu od začátku do konce insolvence.

Dle § 8a odst. 1 ZOR lze OP k pohledávkám tvořit, pokud od doby splatnosti uplynulo:

- 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky
- 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky

Dle § 8c ZOR lze OP k pohledávkám tvořit ve výši 100 % její neuhrazené rozvahové hodnoty bez příslušenství, jedná-li se o nepromlčenou a o neodepsanou pohledávku, rozvahová hodnota pohledávky nepřesahuje 30 000 Kč bez příslušenství, uplynulo nejméně 12 měsíců od konce splatnosti, dlužník se nachází v úpadku.

### **1.2.4 Odpisy pohledávek**

Odpis pohledávky znamená trvalé snížení její hodnoty. Pohledávky se odepisují v případě, že se stanou nedobytnými. (19, s. 85)

### **Účetní odpis pohledávky**

Účetní odpis pohledávky není daňově uznatelný, musí se uvést v daňovém přiznání jako připočitatelná položka k základu daně. Takto se odepisují pohledávky, které jsou prokazatelně nedobytné anebo pohledávky, u kterých je zřejmé, že by náklady na vymáhání přesáhly výnos z pohledávky. Účtují se ve prospěch účtu 546 – Odpis pohledávky a na vrub se uvede účet 311 – Pohledávky. (19, s. 85 - 86)

### **Daňový odpis pohledávky**

V případech uvedených § 24 odst. 2(y) ZDP lze pohledávku odepsat jako daňově uznatelný výdaj. Lze odepsat 100 % jmenovité hodnoty nebo pořizovací ceny například za předpokladu, že při vzniku pohledávky bylo účtováno do výnosů. K pohledávce lze tvořit opravnou položku dle § 24 odst. 2(i) ZDP. Daňový odpis je možný u pohledávky za dlužníkem, který je například v úpadku nebo mu úpadek hrozí nebo zemřel a pohledávku není možné uspokojit ani v dědickém řízení. (19, s. 86 -87)

## **1.3 Pohledávky z ekonomického hlediska**

V této části práce budou vysvětleny ekonomické pojmy, užívané v analytické části práce. Tyto pojmy se týkají zejména finanční analýzy, která bude provedena.

Pomocí ukazatelů finanční analýzy se hodnotí podnik z hlediska ekonomického zdraví, identifikuje slabé a silné stránky podniku. Díky této analýze je možno navrhnout účinná doporučení pro zlepšení finanční situace podniku. Data pro finanční analýzu jsou čerpána z účetních výkazů. (20, s. 51)

### **1.3.1 Likvidita**

Likvidita vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopný dostát právě splatným závazkům. Je to vlastně rychlost přeměny aktiv na peněžní prostředky. Likvidita je jednou ze základních a důležitých podmínek existence podniku. Udává se poměrem toho, čím je možné platit vůči tomu, co je nutné zaplatit. (11, s. 19) (20, s. 52)

### **Běžná likvidita (likvidita třetího stupně)**

„Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky.“ (20, s. 52)

$$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### **Rovnice 1: Vzorec běžné likvidity**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: (20, s. 52))

Výsledná doporučená hodnota se uvádí v rozmezí 2 až 3. Tato hodnota je však závislá na struktuře oběžných aktiv a jejich ocenění, může se tedy lišit v závislosti na oboru podnikání. (11, s. 19) (21)

### **Pohotová likvidita (likvidita druhého stupně)**

U pohotové likvidity se při výpočtu vylučují zásoby, jako nejméně likvidní část oběžného majetku a krátkodobé pohledávky mohou být očištěny o těžko vymahatelné a pochybné pohledávky. (20, s. 52)

$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### **Rovnice 2: Vzorec pohotové likvidity**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: (21))

V tomto případě se výsledná doporučená hodnota uvádí v rozmezí 1 – 1,5. (21)

### **Okamžitá likvidita (likvidita prvního stupně)**

Tento ukazatel vyjadřuje, jaké množství závazků je podnik schopen hradit pouze ze své finanční hotovosti, popřípadě pomocí cenných papírů a šeků. (20, s. 52)

$$\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

#### **Rovnice 3: Vzorec okamžité likvidity**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: (20, s. 52))

V tomto případě je doporučená hodnota stanovena mezi 0,2 až 0,5. (21)



### 1.3.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, za jakou dobu v průměru inkasuje podnik platbu od odběratelů. Tento ukazatel se využívá především v souvislosti s účtem 311 – Odběratelé. Výslednou hodnotu je žádoucí porovnat s platebními podmínkami nastavenými ve smlouvách, pokud je tato hodnota vyšší než běžná doba splatnosti, odběratelé hradí závazky pozdě a je nutné tuto situaci řešit. (20, s. 55)

$$\frac{\text{Obchodní pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

**Rovnice 4: Vzorec doby obratu pohledávek**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: (11, s. 43))

### 1.3.3 Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává za jak dlouhou dobu podnik hradí své závazky.

$$\frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\text{Tržby}} * 360$$

**Rovnice 5: Vzorec doby obratu závazků**

(zdroj: Vlastní zpracování dle: (11, s. 47))

### 1.3.4 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele zkoumají míru výnosnosti z podnikání. Poměrují zisk z podnikání vůči různým základnám, například k výši základního kapitálu, nákladům či zisku. (20, s. 53)

#### Rentabilita aktiv

Tento ukazatel hodnotí efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na jeho původ, měří se jím především produkční síla podniku. (20, s. 53)

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 6: Vzorec rentability celkového kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (20, s. 53))

## **Rentabilita nákladů**

Udává, jakého zisku podnik dosahuje z každé vynaložené koruny nákladů. (20, s. 54)

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Náklady}}$$

### **Rovnice 7: Vzorec rentability nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (20, s. 54))

## **Rentabilita tržeb**

*„Vyjadřuje, jaký zisk připadá na jednu korunu tržeb, měří tak ziskovou marži a je proto důležitým indikátorem hodnocení úspěšnosti podnikání.“*

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

### **Rovnice 8: Vzorec rentability tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (20, s. 54))

## **1.4 Shrnutí teoretické části práce**

Teoretická část práce byla zaměřena především na právní pojmy týkající se pohledávek. Byly zde představeny způsoby vzniku a zániku smlouvy, zajištění a vymáhání závazků. Následně bylo na pohledávky pohlíženo z účetního a daňového hlediska, tedy aspekty účtování o pohledávkách, jejich odpis či opravné položky. Ekonomická část představila vybrané ukazatele finanční analýzy, která bude provedena v analytické části práce.

## **2 Analýza současného stavu z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska**

Podnikatel si nepřeje, aby byl uveden jeho název, bude tedy označován jako ABC, s. r. o. Cílem části je identifikovat problémy ABC, s. r. o. za roky 2017 až 2020.

Nejdříve bude představen podnikatel, předmět podnikání a konkretizovány činnosti podnikání. Dále bude uveden způsob uzavírání smluv s klienty, způsob zajištění a utvrzení pohledávek, způsob vymáhání pohledávek a to, jak pohledávky spravuje. Poté bude analyzována doba splatnosti pohledávek v letech 2017 až 2020. Nadále bude provedena analýza činnosti podnikatele z ekonomického hlediska. Zahrnovat bude analýzu likvidity, doby obratu pohledávek a závazků a analýzu rentability aktiv, nákladů a tržeb. V neposlední řadě budou vymzeny pohledávky z účetního a daňového hlediska, kde bude představen způsob vedení účetnictví, opravné položky k pohledávkám a odpisy pohledávek. Poté bude nastíněn dopad pandemie COVID-19. V závěru bude shrnuta celková situace podnikatele v oblasti zajištění a vymáhání pohledávek.

### **2.1 Představení podnikatele**

ABC, s. r. o. byla založena v roce 1995 a od roku 2005 je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 pro činnosti daňové poradenství a vedení účetnictví. Certifikována byla firmou NQA CZ, s.r.o. která patří pod britskou skupinu National Global Assurance Ltd. (22)

V rámci vedení účetnictví nabízí podnikatel např. vypracování vnitropodnikových předpisů souvisejících s vedením agendy účetní jednotky nebo se podílí na zpracování a zajištění inventur majetku, závazků atp. Jako součást daňového poradenství nabízí i daňové plánování, aby optimalizoval daňovou povinnost klientů. Dále také poskytuje daňový audit. V rámci ekonomického poradenství vypracovává podnikatelské záměry, finanční analýzy nebo podklady pro úvěrová řízení jednotlivých bank. Zajišťuje zpracování mzdové agendy pro malé i velké společnosti, zabezpečuje zpracování všech typů pracovních smluv nebo pomáhá s výběrem uchazečů o zaměstnání svých klientů. Je v úzkém kontaktu s právníky a advokáty. Zabývá se zakládáním kapitálových společností. V rámci tohoto nabízí pomoc se založením akciové společnosti, případně společnosti s ručením omezeným, nebo má k dispozici již založené společnosti

připravené k převodu obchodních podílů na nové nabyvatele. K hlavním činnostem řadí mimo jiné i posouzení organizační struktury klientů, možnost transformace na jinou právní formu a vypracování znaleckého posudku pro řádné ocenění majetku v souvislosti s transformací. V návaznosti na toto se zabývají také sanací podniků klientů. V rámci sanace zajišťuje přípravu a realizaci opatření pro zachování životaschopnosti klientů. Případně podnikatel zajišťuje činnost likvidátorů a celý proces likvidace. (22)

### **2.1.1 Základní údaje**

Tato podkapitola obsahuje základní údaje o analyzovaném podnikateli.

**Obchodní název:** ABC, s. r. o.

**Datum vzniku a zápisu:** 28. února 1995

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Sídlo:** Pardubice

**Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3

živnostenského zákona

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Daňové poradenství

**Základní kapitál:** 102 000 Kč (23)

### 2.1.2 Organizační struktura

V čele ABC, s. r. o. stojí ředitel společnosti, který zároveň vykonává funkci analytika. Je také jednatelem a třetinovým společníkem. Druhý jednatel, který má dvoutřetinový podíl, zastává v ABC, s. r. o. funkci poradce a bilančního účetního. Řediteli společnosti je podřízena vedoucí účetního oddělení. Druhému jednatele jsou podřízeni vedoucí mzdové sekce, asistent daňového poradce a odborný konzultant. Vedoucím jednotlivých oddělení se zodpovídají jejich podřízení zaměstnanci. Podnikatel zaměstnává celkem 23 zaměstnanců a působí zde dva jednatele. V rámci nabízených služeb ABC, s. r. o. spolupracuje s partnery, kteří pro ni zajišťují auditní služby, právní služby a služby spojené se zakládáním, transformací, sanací a likvidací společností. (22)



**Obrázek 1: Organizační schéma ABC, s. r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (22))

### 2.1.3 Klienti podnikatele

Podnikatel poskytuje služby všem velikostem účetních jednotek od malých podnikatelů, kteří mají několik transakcí ročně až po velké auditované účetní jednotky. Klientelu tvoří především společnosti s ručením omezeným. Působí převážně ve východních Čechách, ale někteří klienti jsou i z jiných regionů v České republice. ABC, s. r. o. působí pouze na českém trhu. (22)

## **2.2 Pohledávky z právního hlediska**

V této kapitole budou rozebrány pohledávky z právního hlediska. Bude vymezen způsob zajištění a utvrzení pohledávek podnikatele, postup při uzavírání smluv s odběrateli a způsob vymáhání pohledávek, které nejsou uhrazeny řádně a včas.

### **2.2.1 Zajištění a utvrzení pohledávek**

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, zajištění a utvrzení pohledávek je důležitou součástí smluvních vztahů. Předchází se tím riziku neplnění jedné ze smluvních stran. (3, s. 273)

ABC, s. r. o. nepoužívá žádné zajišťovací a utvrzovací instrumenty uvedené v kapitolách 1.1.4., 1.1.5. a 1.1.6. Nové klienty převážně získává na základě doporučení stávajících klientů. Zajímá je především zda jsou spolehliví, plní včas závazky apod. Dále potenciální klienty ověřuje pomocí dostupných elektronických zdrojů, například je vyhledává na portálu Ministerstva spravedlnosti ČR justice.cz, kde zjišťuje obor podnikání, zda nejsou v konkursu či v insolvenčním řízení. Také prověřuje jednatele a společníky. (22)

### **2.2.2 Postup při uzavírání smluv**

Podnikatel má pro jednotlivé činnosti vzorové smlouvy, které s odběrateli sjednává a upravuje dle požadavků na konkrétní služby. Smlouva obsahuje podstatné náležitosti, jako je určení smluvních stran nebo ujednání, jaké služby budou poskytovány. Odběratelé hradí odměnu za provedené služby zpětně, dle fakturace. Faktury jsou vystavovány na konci každého měsíce a jejich splatnost je 14 dní od vystavení. (22)

Například ve smlouvě o účetnictví jsou přesně vymezeny termíny dodávání účetních dokladů a forma předávání (zda budou zasílány elektronicky, či budou dodány v papírové podobě). V případě elektronického dodávání dokladů je vytvořen elektronický přístup přímo do účetního programu Winkont, se kterým podnikatel pracuje a bude dále charakterizován v kapitole 2.5.1. Do tohoto účetního systému lze přímo nahrávat všechny potřebné doklady ke zpracování účetnictví. Jsou zde také uvedeny osoby, které mohou doklady předávat a kdo je může přebírat. Přebírající osobou je určený zaměstnanec podnikatele, který pro klienta vede účetnictví. Důležitou součástí smlouvy je také přesné

vymezení činností, které budou pro odběratele prováděny (zda se jedná pouze o účetnictví, nebo budou za odběratele zpracovávána přiznání k DPH a dalším příslušným daním). Cena je pro každého odběratele určována individuálně podle náročnosti práce. Tato cena se u služby zpracování účetnictví odvíjí podle předpokládaného počtu položek k zaúčtování a druhů položek. Pokud klient nemá odhad předem, cena se určuje paušálně podle velikosti účetní jednotky a činnosti, ze které se odhadne předpokládaný počet účetních případů k zaúčtování a druhů účetních případů za měsíc. (22)

V určitých případech podnikatel uzavírá smlouvu pouze na základě ústní dohody. Jedná se například o službu zpracování daňového přiznání fyzických osob. Zda bude uzavřena pouze ústní dohoda závisí především na odhadované ceně za službu, pokud se cena odhadne do 2 000 Kč, podnikatel uzavírá smlouvu pouze ústně. (22) K ostatním smlouvám se mi nepodařilo získat podrobnější informace.

### **2.2.3 Způsob vymáhání pohledávek**

ABC, s. r. o. vede evidenci pohledávek a pohledávek po splatnosti. Každý týden probíhá kontrola splacení pohledávek od odběratelů a vyhledávají se pohledávky po splatnosti. (22)

V případě, že je pohledávka po splatnosti méně než týden, upomíná zaměstnanec podnikatele odběratele telefonicky a žádá jej o uhrazení dlužné částky. Pohledávky po splatnosti více než týden jsou upomínány prostřednictvím e-mailu a telefonicky. Pokud dlužník stále neplní svůj dluh, využívá podnikatel ePodatelnu na internetovém portálu justice.cz, kde je možnost elektronicky podat návrh na vydání elektronického platebního rozkazu. Dlužníkovi poté bude doručen tento elektronický platební rozkaz do datové schránky. Po tomto kroku dlužníci již ve většině případů závazek splní. Problematika elektronického platebního rozkazu byla blíže rozebrána v kapitole 1.1.12.1. V případě, že dlužník nadále neplní, ABC, s. r. o. podává návrh na zahájení exekučního řízení. (22)

## 2.3 Analýza pohledávek z obchodních vztahů

V této části budou pohledávky rozebrány z hlediska doby splatnosti za roky 2017 až 2020.

### 2.3.1 Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2017

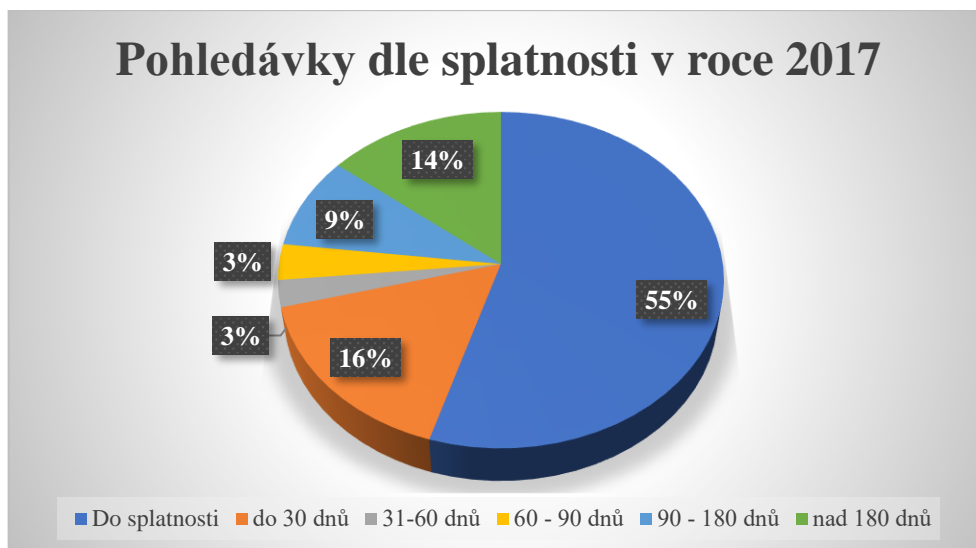
Celkové pohledávky za rok 2017 činily 1 917 816 Kč. V níže uvedené tabulce je celková částka rozčleněna na hodnoty dle splatnosti pohledávek a níže uvedený graf zobrazuje procentní rozdělení pohledávek dle doby splatnosti. Pohledávky do splatnosti měly nejvyšší zastoupení (55 %), tedy 1 049 643 Kč, druhou nejvyšší část (16 %) zaujímala částka pohledávek do 30 dnů po splatnosti, která činila 310 339 Kč. Dále úhrn pohledávek do 60 dnů po splatnosti dosáhla částky 49 207 Kč (3 %) a hodnota pohledávek do 90 dnů po splatnosti činila 66 042 Kč (3 %). Pohledávky do 180 dnů po splatnosti činily 170 352 Kč (9 %) a nad 180 dnů po splatnosti dosáhly částky 272 233 Kč (14 %). Úhrn pohledávek po splatnosti do 90 dnů se převážně skládal z dluhu dvou dlužníků. Pohledávky nad 180 dnů po splatnosti byly tvořeny především dluhem tří dlužníků, z nichž dva dlužníci se nachází od roku 2016 v konkursu. Podnikatel tyto své pohledávky přihlásil do insolvenčního řízení, které nadále probíhá. (23) (22)

**Tabulka 2: Přehled pohledávek v roce 2017 dle doby splatnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Do splatnosti (v Kč)	Pohledávky po splatnosti (v Kč)				
	do 30 dnů	31-60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
1 049 643	310 339	49 207	66 042	170 352	272 233





**Graf 1: Pohledávky dle splatnosti v roce 2017**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

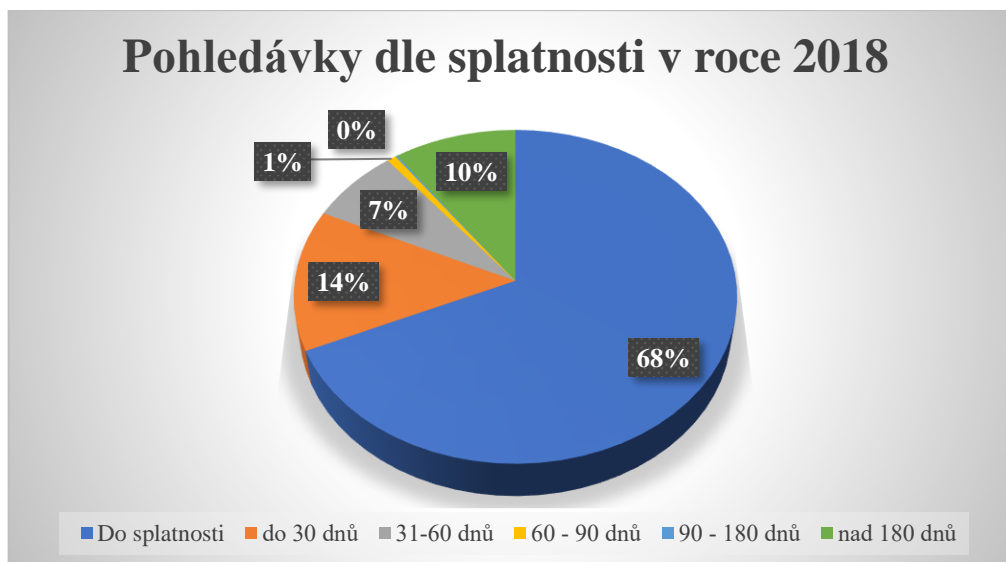
### 2.3.2 Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2018

Pohledávky celkem v roce 2018 byly 1 962 070 Kč. Tabulka níže zobrazuje rozčlenění pohledávek dle doby splatnosti a graf níže zobrazuje rozčlenění pohledávek dle doby splatnosti v procentech. Podíl pohledávek do splatnosti se oproti roku 2017 mírně zvýšil, v roce 2018 vzrostl z 55 % na 68 % s částkou 1 340 468 Kč. Procentuální podíl všech částí pohledávek po splatnosti se v roce 2018 snížil, výjimku tvořily pouze pohledávky po splatnosti do 60 dnů. Částka pohledávek do 30 dnů po splatnosti činila 268 105 Kč (14 %), pohledávky do 60 dnů po splatnosti byly 143 669 Kč (7 %), úhrn pohledávek do 90 dnů po splatnosti dosáhl hodnoty 14 309 Kč (1 %), pohledávky do 180 dnů po splatnosti činily 3 062 Kč (méně než 1 %). Pohledávky nad 180 dnů po splatnosti se snížily oproti roku 2017 ze 14 % na 10 % z důvodu splnění pohledávky jedním ze tří dlužníků, v roce 2018 tedy tento úhrn pohledávek klesl na 192 457 Kč. (23) (22)

**Tabulka 3: Přehled pohledávek v roce 2018 dle doby splatnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Do splatnosti (v Kč)	Pohledávky po splatnosti (v Kč)				
	do 30 dnů	31-60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
1 340 468	268 105	143 669	14 309	3 062	192 457



**Graf 2: Pohledávky dle splatnosti v roce 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

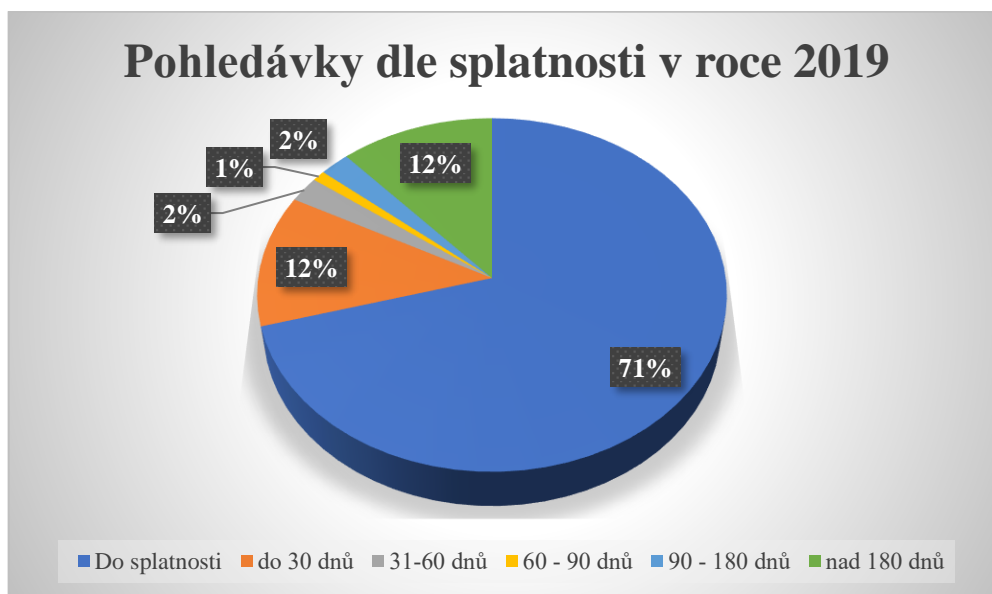
### **2.3.3 Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2019**

Celková výše pohledávek v roce 2019 činila 1 831 118 Kč. Z tabulky níže lze vyčíst rozčlenění pohledávek dle splatnosti a z grafu níže procentuální zastoupení pohledávek dle splatnosti. Procentuální podíl pohledávek do splatnosti se v roce 2019 oproti roku 2017 i 2018 zvýšil na 1 293 846 Kč (71 %). Toto je způsobeno častějším telefonickým upomínáním dlužníků. V roce 2019 pohledávky do 30 dnů po splatnosti činily 221 465 Kč (12 %), pohledávky po splatnosti do 60 dnů byly 43 051 Kč (2 %), pohledávky po splatnosti do 90 dnů činily 18 008 Kč (2 %), pohledávky po splatnosti do 180 dnů byly v úhrnu 41 551 Kč (1 %). Mírně tedy narostly, oproti roku 2018, z důvodu neplnění dluhu dvěma dlužníky. Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů oproti roku 2018 mírně narostly, činily 213 197 Kč (12 %). Součástí úhrnu pohledávek po splatnosti nad 180 dnů jsou stále pohledávky společností v konkursu, zvýšení zapříčinilo nehrazení dalším dlužníkem. (23) (22)

**Tabulka 4: Přehled pohledávek v roce 2019 dle doby splatnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Do splatnosti (v Kč)	Pohledávky po splatnosti (v Kč)				
	do 30 dnů	31-60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
1 293 846	221 465	43 051	18 008	41 551	213 197



**Graf 3: Pohledávky dle splatnosti v roce 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

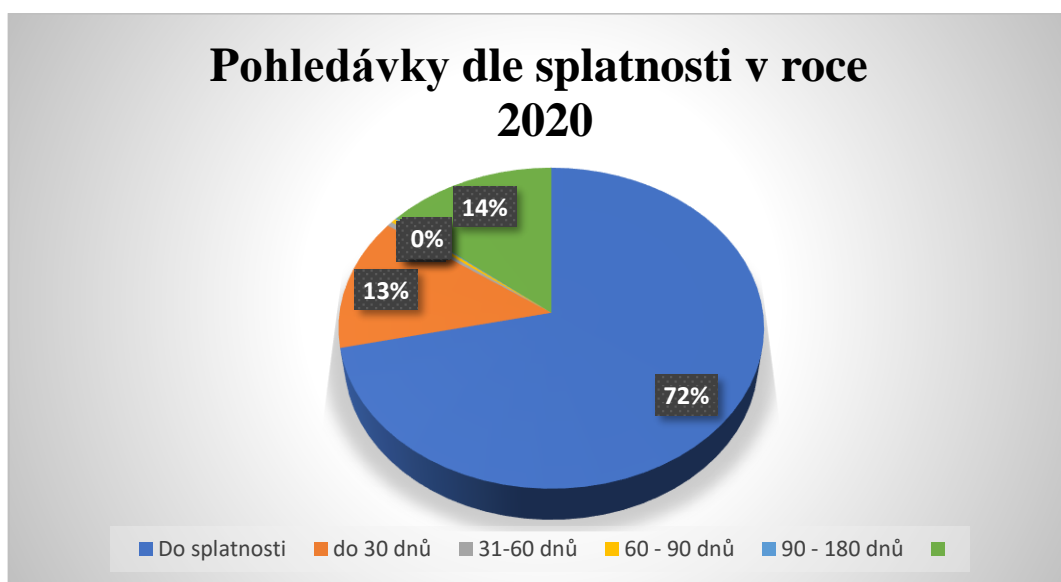
#### **2.3.4 Analýza pohledávek z obchodních vztahů v roce 2020**

Celkové pohledávky za rok 2020 činí 1 628 208 Kč. V níže uvedené tabulce je celková částka rozčleněna na hodnoty dle splatnosti pohledávek a níže uvedený graf zobrazuje procentní rozdělení pohledávek dle doby splatnosti. Pohledávky do splatnosti se oproti všem předcházejícím letům zvýšily, v roce 2020 činily 1 164 566 Kč. Toto značí, že podnikateli se pohledávky daří každoročně vymáhat úspěšněji. Pohledávky, které byly do 30 dnů po splatnosti se zvýšily o 1 % a v roce 2020 dosahovaly hodnoty 216 578 Kč (13 %). Pohledávky po splatnosti v rozmezí od 30 do 180 dnů po splatnosti se snížily. Pohledávky po splatnosti do 60 dnů činily 7 877 Kč, pohledávky do 90 dnů po splatnosti dosahovaly hodnoty 6 842 Kč a pohledávky do 180 dnů po splatnosti byly 2 396 Kč, všechny tyto zmíněné pohledávky po splatnosti, dosahovaly v každém rozmezí pod 1 %

z celkové částky. Pohledávky nad 180 dnů po splatnosti oproti roku 2019 vzrostly o 2 % a činily 229 967 Kč (14 %). Pohledávky po splatnosti nad 180 dnů se nadále skládaly z již zmíněných pohledávek za společnostmi v konkursu a dluhu dalšího dlužníka, ke kterému se mi nepodařilo získat podrobnější informace.

**Tabulka 5: Přehled pohledávek v roce 2020 dle doby splatnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

Do splatnosti (v Kč)	Pohledávky po splatnosti (v Kč)				
	do 30 dnů	31-60 dnů	60 - 90 dnů	90 - 180 dnů	nad 180 dnů
1 164 566	216 578	7 877	6 824	2 396	229 967

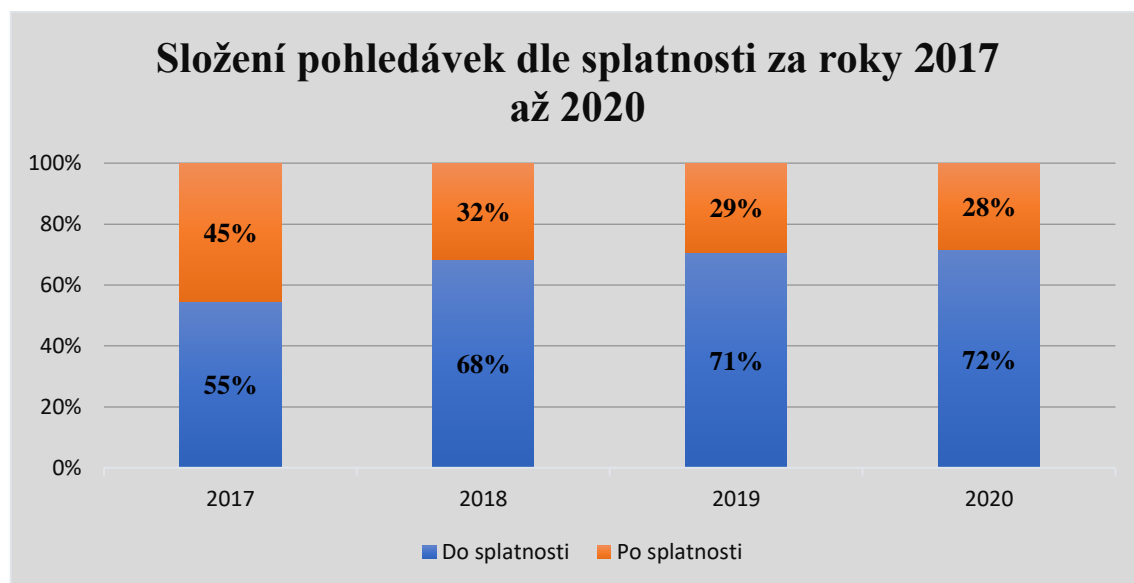


**Graf 4: Pohledávky dle splatnosti v roce 2020**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

### 2.3.5 Shrnutí analýzy pohledávek v letech 2017 až 2020

Z uvedených grafů je patrné, že podíl pohledávek do doby splatnosti se každým rokem zvyšuje, což je pro ABC, s. r. o. pozitivní vývoj a značí to zlepšující se platební morálku klientů a také zlepšení v oblasti vymáhání pohledávek. Z interních dokumentů podnikatele vyplývá, že dlužníky, kteří neplní závazky včas, se meziročně stávají stejnými dlužníky. O těchto dluzích a dlužnících se mi nepodařilo získat žádné podrobnější informace. Největším problémem jsou pohledávky po splatnosti nad 180 dnů. Úhrn pohledávek po splatnosti nad 180 se skládá převážně z dlužníků, kteří jsou v konkursu.

Podnikatel podal přihlášky do insolvenčních řízení těchto dlužníků a řízení nadále probíhají. (23) (22)



**Graf 5: Složení pohledávek dle splatnosti v letech 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

## **2.4 Analýza pohledávek z ekonomického hlediska**

V této kapitole bude analyzována činnost podnikatele z ekonomického hlediska. Bodou použity vybrané metody finanční analýzy, konkrétně analýza likvidity, doby obratu pohledávek a závazků a rentability aktiv, nákladů a tržeb. Problematika těchto ukazatelů je vysvětlena v kapitole 1.3. Tyto ukazatele mohou pomoci zjistit možné problémy v ekonomické činnosti podnikatele. Data pro finanční analýzu budou čerpána z účetních výkazů podnikatele.

### **2.4.1 Analýza likvidity za roky 2017 až 2020**

Likvidita vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopný dostát právě splatným závazkům. Je to vlastně rychlost přeměny aktiv na peněžní prostředky. (20, s. 52)

Následující tabulka zobrazuje potřebné údaje k výpočtům jednotlivých likvidit, pro výpočet budou použity vzorce z kapitoly 1.3.1. Pod tabulkou je uveden postup výpočtu.

**Tabulka 6: Přehled položek rozvahy k výpočtu likvidity za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva (v Kč)	2 906 898	3 871 056	3 505 505	2 520 908
Krátkodobé závazky (v Kč)	4 332 749	3 880 840	3 368 257	2 383 144
Krátkodobé pohledávky (v Kč)	1 439 911	1 499 227	935 898	936 327
Krátkodobý finanční majetek (v Kč)	0	0	0	0
Peněžní prostředky (v Kč)	1 466 988	2 371 829	2 569 608	1 584 581
Zásoby (v Kč)	0	0	0	0
Dlouhodobá pasiva	-1 070 201	223 021	467 024	66 055
Dlouhodobá aktiva	196 014	47 515	12 728	10 649

**Okamžitá likvidita****2017:**  $1\,466\,988 / 4\,332\,749 = 0,34$ **2018:**  $2\,371\,829 / 3\,880\,840 = 0,61$ **2019:**  $2\,569\,608 / 3\,368\,257 = 0,76$ **2020:**  $1\,584\,581 / 2\,383\,144 = 0,66$ **Pohotová likvidita****2017:**  $2\,906\,898 / 4\,332\,749 = 0,67$ **2018:**  $3\,871\,056 / 3\,880\,840 = 0,997$ **2019:**  $3\,505\,505 / 3\,368\,257 = 1,04$ **2020:**  $2\,520\,908 / 2\,383\,144 = 1,06$ **Běžná likvidita****2017:**  $2\,906\,898 / 4\,332\,749 = 0,67$ **2018:**  $3\,871\,056 / 3\,880\,840 = 0,997$ **2019:**  $3\,505\,505 / 3\,368\,257 = 1,04$ **2020:**  $2\,520\,908 / 2\,383\,144 = 1,06$ 

Níže uvedená tabulka obsahuje souhrn výše vypočtených likvidit za roky 2017 až 2020.

**Tabulka 7: Přehled likvidity za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,34	0,61	0,76	0,66
Pohotová likvidita	0,67	0,997	1,04	1,06
Běžná likvidita	0,67	0,997	1,04	1,06

Okamžitá likvidita by se měla, podle obecných doporučení, pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. To je splněno pouze v roce 2017, v roce 2018, 2019 a 2020 se okamžitá likvidita pohybuje lehce nad touto hranicí. Hodnota pohybující se pod doporučenou hranicí naznačí sníženou schopnost hradit krátkodobé závazky. Tento údaj vyjadřuje, do jaké míry je podnikatel schopen splatit právě splatné závazky z peněžních prostředků. (23) (21)

Pohotová likvidita vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopen hradit závazky pomocí oběžných aktiv, ze kterých se vyloučí zásoby, jako nejméně likvidní část oběžných aktiv. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5. V doporučeném rozmezí se ABC, s. r. o. nacházela pouze v letech 2019 a 2020. V ostatních letech se hodnota pohybovala pod touto hranicí. V roce 2017 byla hodnota 0,67 a v roce 2018 likvidita dosáhla hodnoty 0,997. Jelikož podnikatel nemá žádné zásoby, které se ve výpočtu pohotové likvidity vylučují z oběžných aktiv, je běžná likvidita v tomto případě shodná s pohotovou. (23) (21)

Běžná likvidita by měla se měla pohybovat mezi hodnotami 2 – 3. Do doporučených hodnot se však podnikatel nedostal ani v jednom ze sledovaných let, což může být pro podnikatele problematické, pokud by musel hradit všechny závazky najednou a mohl by se dostat do platební neschopnosti. Kvůli nízké likviditě je podnikatel méně atraktivní pro věřitele, protože se stává rizikovějším z hlediska plnění závazků. (23) (21)

#### **2.4.2 Analýza doby obratu pohledávek za roky 2017 až 2020**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.3.2. doba obratu pohledávek udává, za jakou dobu v průměru inkasuje podnik platbu od odběratelů. (20, s. 55)

V následující tabulce je uvedena výše pohledávek z obchodních vztahů a tržeb za roky 2017 až 2020. Pod tabulkou je uveden postup výpočtu doby obratu pohledávek.

**Tabulka 8: Pohledávek z obchodních vztahů a tržeb za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Pohledávky z obchodních vztahů (v Kč)	1 206 559	1 199 396	568 443	365 532
Tržby (v Kč)	15 246 922	18 202 874	19 714 048	18 456 752

### Výpočet doby obratu pohledávek

Pro výpočet je použit vzorec z kapitoly 1.3.2.

**2017:**  $(1209559/15246922) * 360 = 28,5$

**2018:**  $(1199396/18202874) * 360 = 23,7$

**2019:**  $(568443/19714048) * 360 = 10,4$

**2020:**  $(365\,532/18\,456\,752) * 360 = 7,1$

Níže uvedená tabulka zobrazuje dobu obratu pohledávek za roky 2017 až 2020.

**Tabulka 9: Doba obratu pohledávek za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	28,5	23,7	10,4	7,1

Z tabulky výsledných hodnot je patrné, že se doba obratu pohledávek každoročně snižuje. Podnikateli se daří zlepšovat platební morálku odběratelů, což je pro něj prospěšné. Nejdelší doba obratu byla v roce 2017, tedy 28,5 dne, v roce 2018 se ji podařilo snížit na 23,7 dne, v roce 2019 výrazněji klesla na 10,4 dne a v roce 2020 byla doba obratu pohledávek nejkratší, tedy 7,1 dne. Důvodem meziročního snižování je optimálnější rozčlenění pohledávek, dle důvodu vzniku, zlepšující se platební morálka dlužníků a častější upomínání dluhu jednotlivým dlužníkům. (23)



### 2.4.3 Analýza doby obratu závazků za roky 2017 až 2020

Tento ukazatel udává za jak dlouhou dobu podnik hradí závazky, jak bylo řečeno v kapitole 1.3.3. Dále je vedena tabulka hodnot potřebných pro výpočet doby obratu závazků a také postup výpočtu.

**Tabulka 10: Přehled závazků z obchodních vztahů a tržeb za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Závazky z obchodních vztahů (v Kč)	687 990	606 941	905 549	326 761
Tržby (v Kč)	15 246 922	18 202 874	19 714 048	18 456 752

#### Výpočet doby obratu závazků

Pro výpočet je použit vzorec z kapitoly 1.3.3.

**2017:**  $(687990/15246922) * 360 = 16,2$

**2018:**  $(606941/18202874) * 360 = 12$

**2019:**  $(905549/19714048) * 360 = 16,5$

**2020:**  $(326761/18456752) * 360 = 6,4$

Níže uvedená tabulka obsahuje vypočtenou dobu obratu závazků v letech 2017 až 2020.

**Tabulka 11: Doba obratu závazků za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Doba obratu závazků (ve dnech)	16,2	12,0	16,5	6,4

Z tabulky vyplývá, že doba obratu závazků meziročně kolísá. V roce 2017 byla doba obratu závazků 16,2 dnů, v roce 2018 poklesla na 12 dní, avšak v roce 2019 stoupla zpět na podobnou hodnotu, jako byla v roce 2017, tedy na 16,5 dne. Vyšší hodnoty obratu závazků jsou zapříčiněny vyšším objemem závazků v letech 2017 a 2019 oproti roku 2018. V roce 2020 doba obratu závazků významně klesla na 6,4 dne, což je způsobeno poklesem závazků z obchodních vztahů a také účinnějším vymáháním pohledávek. Podnikatel má díky tomu dříve k dispozici peněžní prostředky na úhradu závazků. (23)

#### 2.4.4 Porovnání doby obratu pohledávek a závazků za roky 2017 až 2020

Níže uvedená tabulka zobrazuje souhrn vypočtených dob obratu a závazků v letech 2017 až 2020.

**Tabulka 12: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Doba obratu závazků (ve dnech)	16,2	12,0	16,5	6,4
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	28,5	23,7	10,4	7,1

Z tabulky je patrné, že doba obratu závazků je téměř dvakrát nižší než doba obratu pohledávek v letech 2017, 2018 a 2020. Z tohoto vyplývá, že podnikatel hradí závazky rychleji než inkasuje peníze za pohledávky. Rychlé hrazení závazků může být užitečné pro udržování dobrých obchodních vztahů s dodavateli, ale z ekonomického hlediska je to pro podnikatele nevýhodné. V roce 2019 je naopak doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. Obecně by měla být doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek, což je splněno pouze v roce 2019. Díky vyšší době obratu závazků oproti době obratu pohledávek, má podnikatel k dispozici po určitou dobu (mezi inkasem od odběratelů a uhrazením dodavatelům) více peněžních prostředků, které může vynakládat na svou činnost. (23) (21)

#### 2.4.5 Analýza rentability za roky 2017 až 2020

Tyto ukazatele zkoumají míru výnosnosti z podnikání. Poměří zisk z podnikání vůči různým základnám, například k výši základního kapitálu, nákladům či zisku. (20, s. 53)

Tabulka níže obsahuje údaje nezbytné k výpočtům jednotlivých druhů rentabilit k výpočtu budou využity vzorce z kapitoly 1.3.4. Pod tabulkou je uveden způsob výpočtu jednotlivých rentabilit.

**Tabulka 13: Údaje potřebné k výpočtu rentability nákladů a tržeb za roky 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Výsledek hospodaření po zdanění (v Kč)	-819 654	593 222	244 003	-401 000
Celková aktiva (v Kč)	3 296 948	4 134 360	3 856 709	2 774 000
Náklady (v Kč)	16 093 783	17 557 912	19 264 297	18 886 000
Tržby (v Kč)	15 246 922	18 202 874	19 714 048	18 457 000

**Rentabilita aktiv****2017:**  $-819\,654 / 3\,296\,948 = -0,25$ **2018:**  $593\,222 / 4\,134\,360 = 0,14$ **2019:**  $244\,003 / 3\,856\,709 = 0,06$ **2020:**  $-401\,000 / 2\,774\,000 = -1,145$ **Rentabilita nákladů****2017:**  $-819\,654 / 16\,093\,783 = -0,051$ **2018:**  $593\,222 / 17\,557\,912 = 0,034$ **2019:**  $244\,003 / 19\,264\,297 = 0,013$ **2020:**  $-401\,000 / 18\,886\,000 = -0,021$ **Rentabilita tržeb****2017:**  $-819\,654 / 15\,246\,922 = -0,054$ **2018:**  $593\,222 / 18\,202\,874 = 0,033$ **2019:**  $244\,003 / 19\,714\,048 = 0,013$ **2020:**  $-401\,000 / 18\,457\,000 = -0,022$ 

Níže uvedená tabulka zobrazuje přehled vypočtených hodnot rentability aktiv, nákladů a tržeb za roky 2017 až 2020.

**Tabulka 14: Přehled rentability nákladů a tržeb v letech 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Rok	2017	2018	2019	2020
Rentabilita aktiv (v %)	-24,9	14,4	6,3	-114,5
Rentabilita nákladů (v %)	-5,1	3,4	1,3	-2,1
Rentabilita tržeb (v %)	-5,4	3,3	1,3	-2,2

Výsledky analýzy budou porovnávány s oborovým průměrem let 2017, 2018 a 2019. V době psaní práce nebyly zveřejněny údaje pro rok 2020. Oborový průměr byl zjištěn z materiálů vydaných Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Rentabilita aktiv v letech 2017 a 2020 dosáhla záporných hodnot z důvodu záporného výsledku hospodaření, roce 2017 dosáhla hodnoty -24,9 % a v roce 2020 byla -114,5 %. V roce 2018 dosáhla hodnoty 14,4 %, což je oproti oborovému průměru, který byl 4 %, velmi dobrý výsledek. V roce 2019 poklesla na hodnotu 6,3%. Tento pokles nastal z důvodu poklesu hodnoty celkových aktiv, ale i poklesu výsledku hospodaření téměř o polovinu oproti minulému roku. ABC, s. r. o. si i v roce 2019 vedla lehce nadprůměrně, neboť hodnota oborového průměru byla 5 % a podnikatelova rentabilita aktiv dosáhla hodnoty 6,3 %. (23) (20, s. 53) (24)

Z důvodu ztráty v letech 2017 a 2020 se rentabilita nákladů dostala do záporných čísel, tedy v roce 2017 nabyla hodnoty -5,1 % a v roce 2020 činila -2,1 %. V roce 2018 nabyla rentabilita nákladů hodnoty 3,4 % a v roce 2019 byla 1,3 %, což znamená, že na korunu vynaložených nákladů připadaly 3,3 haléře a v roce 2019 na korunu vynaložených nákladů připadal 1 haléř zisku. V roce 2019 rentabilita nákladů klesla z důvodu vyššího růstu nákladů oproti výsledku hospodaření. (23) (20, s. 54)

Rentabilitu tržeb, lze chápat i jako zisková marže, tedy vyjadřuje, jaký zisk připadá na korunu tržeb. Vzhledem ke ztrátě v letech 2017 a 2020 dosahuje rentabilita tržeb záporných hodnot, tedy -5,4 % v roce 2017 a -2,2 % v roce 2020. V ostatních letech, kdy již podnikatel vyprodukoval zisk, se rentabilita tržeb pohybovala v kladných číslech. V roce 2018 byla ve výši 3,3 % a v roce 2019 ve výši 1,3 %. Oborový průměr však v roce 2018 vykazoval hodnotu 5,9 % a v roce 2019 hodnotu 6,6 %. Z toho vyplývá, že ABC, s. r. o. si vedla hůře než většina podnikatelů s obdobným předmětem podnikání. V roce 2019 rentabilita tržeb klesla, z důvodu vysokých nákladů a tím i poklesu výsledku hospodaření. (23) (20, s. 54) (24)

## **2.5 Pohledávky z účetního a daňového hlediska**

V této kapitole bude představen způsob vedení účetnictví a evidence pohledávek, tvorba opravných položek k pohledávkám a rovněž způsob odpisu pohledávek podnikatele.

### **2.5.1 Způsob vedení účetnictví a evidence pohledávek**

Podnikatel postupuje v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, Českými účetními standardy a zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. (22)

K vedení účetnictví využívá účetní software Winkont, který se skládá z různých modulů podle druhů dokladů. Všechny účetní operace jsou vedeny v tomto systému, což podnikateli usnadňuje práci a je to velmi přehledné. Výjimkou je evidence mezd a majetku, které jsou vedeny v jiném programu. Výstupy z tohoto programu jsou kompatibilní s účetním systémem Winkont a na konci každého měsíce jsou do něj přeneseny. Na konci zdaňovacího období jsou z Winkontu vygenerovány podklady k daňovému přiznání. (22)

Pohledávky jsou rovněž vedeny v účetním softwaru Winkont, kde je možné je filtrovat podle jednotlivých odběratelů, doby splatnosti apod. Podnikatel za odběrateli pohledávky účtuje na účet 311 – Pohledávky z obchodních vztahů. Oceňují se jmenovitou hodnotou. (22)

### **2.5.2 Opravné položky k pohledávkám**

Podnikatel tvoří pouze daňové opravné položky v souladu se zákonem 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Tvorba opravných položek byla vymezena v kapitole 1.2.3. Účetní opravné položky netvoří. Pokud se dlužník ocitne v konkursu podnikatel tvoří 100% opravnou položku. Daňové opravné položky jsou pro podnikatele daňově uznatelným nákladem, snižuje si jimi tedy základ daně a výslednou daňovou povinnost. Podnikatel tvoří opravné položky do 36 měsíců po uplynutí doby splatnosti, poté vytvoří na neuhrazené pohledávky 100% daňový odpis. (22) Tabulka dále zobrazuje výši opravných položek k pohledávkám v letech 2017 až 2020.

**Tabulka 15: Výše opravných položek k pohledávkám v letech 2017 až 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

	2017	2018	2019	2020
Opravné položky k pohledávkám (v Kč)	1 207 826	948 925	1 262 675	1 262 675

Z tabulky je patrné, že výše opravných položek mezi roky 2017 až 2019 kolísá a v roce 2020 byly opravné položky k pohledávkám shodné s rokem 2019. ABC, s. r.o. opravné položky k pohledávkám eviduje na nákladovém účtu 558 a účtu 391, který se vztahuje k zúčtovacím vztahům. (22) Níže je uveden postup účtování opravných položek.

**Tabulka 16: Příklad účtování opravných položek k pohledávkám podnikatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Účetní operace	MD	D
Opravná položky k pohledávkám x %	558.100	391.100
Opravná položky k pohledávkám 100 %	558.100	391.100
Zrušení opravné položky	391.100	558.100

### 2.5.3 Odpis pohledávek

Podnikatel odepisuje pohledávky, které jsou 36 měsíců po splatnosti. Pokud byla na pohledávku vytvořena opravná položka, nejprve ji zruší a poté vytvoří odpis pohledávky v její neuhrazené výši. Vše probíhá v souladu s právními předpisy. (22) V následující tabulce je uveden příklad účtování opravné položky k pohledávkám.

**Tabulka 17: Příklad účtování odpisu pohledávek podnikatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (23))

Účetní operace	MD	D
Opravná položky k pohledávkám	558.100	391.100
Zrušení opravné položky	391.100	558.100
Odpis pohledávky	546.100	311.100
Zrušení odpisu pohledávky v případě uhrazení pohledávky	315.100	646.100
	221.100	315.100

## **2.6 Dopady pandemie COVID-19 na podnikatele**

Zaměstnanci ABC, s. r. o. přešli v roce 2020 v důsledku doporučení vlády ČR na homeoffice. Z tohoto důvodu podnikatel vynaložil peněžní prostředky na nákup počítačů pro zaměstnance, aby mohli pracovat z domova. Pomocí těchto notebooků se připojovali přes vzdálenou plochu ke svým počítačům v ABC, s. r. o., jelikož je nebylo možné přenést domů. (22)

Dále se podnikateli snížily tržby především v oblasti poskytování vedení účetnictví. Toto je způsobeno především poklesem obratu odběratelů, kteří neměli tolik účetních případů. Jak již bylo uvedeno, výše ceny služby se odvíjí od objemu účetních případů daného odběratele. (22)

Naopak se ABC, s. r. o. zvýšily tržby v oblasti poskytování poradenství, díky vypracovávání podkladů nutných pro podání žádosti o čerpání státních podpor v době pandemie. (22)

Podnikatel v období pandemie využil program Antivirus C – bylo mu tedy prominuta platba sociálního pojištění za zaměstnance za měsíce červen, červenec a srpen. (22)

## **2.7 Shrnutí analytické části**

Nejprve byl podnikatel představen a konkretizovány činnosti podnikání. Dále byl uveden způsob uzavírání, zajištění a utvrzení pohledávek, způsob vymáhání pohledávek a správa pohledávek podnikatele. Byly analyzovány pohledávky z hlediska doby splatnosti v letech 2017 až 2020. V ekonomické analýze byla vypočtena likvidita, doby obratu pohledávek a závazků a analýza rentability aktiv, nákladů a tržeb. Dále byl charakterizován způsob vedení účetnictví, opravné položky k pohledávkám a odpisy pohledávek. V závěru byly uvedeny dopady pandemie COVID – 19 na podnikatele.

U zajištění pohledávek byla zjištěna absence zajišťovacích instrumentů. Z analýzy pohledávek vyplynul kladný nárůst pohledávek do splatnosti, což je pro podnikatele pozitivní vývoj. Problémem jsou však každoročně se opakující pohledávky po splatnosti připadající na stejné dlužníky. V ekonomické analýze byla odhalena nízká běžná likvidita, a tudíž ocitnutí se podnikatele na hranici platební neschopnosti a z toho plynoucí snížená atraktivita pro věřitele. Z analýzy doby obratu pohledávek a závazků byla patrná

zlepšující se platební morálka odběratelů a zlepšující se poměr mezi dobami obratu pohledávek a závazků. Při analýze rentability aktiv byly zjištěny v letech 2018 a 2019 nadprůměrné hodnoty oproti oborovému průměru, v případě analýzy rentability nákladů, byly odhaleny kolísavé hodnoty a v případě rentability tržeb byly patrné hodnoty pohybující se pod oborovým průměrem. Všechny tyto výše shrnuté poznatky slouží jako východisko pro návrhovou část práce.



### **3 Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení**

Cílem této části práce je navrhnout řešení, týkající se problémových oblastí podnikatele, které byly identifikovány v analytické části. Nejprve budou předloženy návrhy na zlepšení informovanosti o obchodním partnerovi, doporučení ohledně uzavírání smluv a zlepšení zajištění a utvrzení pohledávek. Vzápětí budou doporučeny způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti podnikatelem, případně prostřednictvím inkasních agentur. Také bude navrženo vymáhání pohledávek soudní cestou. Dále bude představena možnost urychlení inkasa pohledávek pomocí faktoringu. Jako poslední budou zhodnoceny ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek. V závěru kapitoly budou shrnuta doporučení a posouzení efektivnosti navržených řešení z pohledu podnikatele.

#### **3.1 Zjišťování informací o obchodním partnerovi podnikatele**

Jak již bylo řečeno v analytické části, podnikatel si budoucí obchodní partnery prověřuje pomocí dostupných elektronických zdrojů, například na portálu Ministerstva spravedlnosti justice.cz, kde zjišťuje obor podnikání. Ve sbírce listin vyhledává účetní výkazy a zprávy auditora, aby prověřil hospodaření budoucího obchodního partnera. Prověřuje také jednatele a společníky. Dalším zdrojem informací jsou pro podnikatele reference od stávajících obchodních partnerů. Jejich prostřednictvím zjišťují, zda potenciální klient plní řádně a včas své závazky vůči stávajícímu obchodnímu partnerovi ABC, s r. o. (22)

Obsah i vypovídací hodnota vyhledávání informací o potenciálních klientech se jeví jako dostatečná. Z portálu justice.cz se dá vyčíst mnoho informací o vyhledávaném subjektu, mimo jiné i to, zda se nachází v insolventci, což je pro podnikatele rovněž důležitá informace.

Další možností, jak získat informace o potenciálním obchodním partnerovi a jeho platební schopnosti, jsou služby poskytované společností Platební instituce Roger, a. s. Platební instituci Roger lze kontaktovat pomocí jejich webových stránek [www.roger.cz](http://www.roger.cz). Výhodami této služby je poskytování zdarma, rychlost a jednoduchost. Podnikatel pouze vyplní identifikační číslo subjektu a e-mailovou adresu. Po vyplnění všech potřebných

údajů se přímo na webu zobrazí informace o vyhledávaném subjektu a je možné si vygenerovaný report stáhnout ve formátu pdf. Vytvořený report obsahuje například rating subjektu, který popisuje míru rizika finanční tísně v následujících 12 měsících, dále je-li podnikatel spolehlivým plátcem DPH, nebo informace, zda se nenachází v insolvenční. Jsou zde také vypočítány ukazatele zadluženosti, likvidity, úrokového krytí, ukazatel aktivity, pracovní kapitál a ziskovost vyhledávaného podnikatele. (25)

Alternativou k službám poskytovaným Platební institucí Roger, jsou služby nabízené Credit Check, s.r.o., která také poskytuje prověřování bonity obchodních partnerů. K vyhodnocování bonity využívá volně dostupná data z 18 veřejných rejstříků (například insolvenční rejstřík, katastr nemovitostí, obchodní či živnostenský rejstřík nebo insolvenční rejstřík). Základní službu poskytuje zdarma, ta obsahuje pouze upozornění na možná rizika, není zde však konkretizováno, jaké riziko přesně vzniká. V placených verzích je oproti té zdarma možnost zobrazení podrobnějších informací o vyhledávaném subjektu nebo možnost prověřování slovenských podnikatelů. Podnikateli doporučuji využít tarif Start, který stojí 5 990 Kč za jeden rok. V tomto tarifu je možné podrobně prověřit až 40 nových klientů ročně a také průběžně monitorovat až 100 stávajících klientů. (26) Vzhledem k počtu podnikatelových klientů se tedy tarif Start jeví dostatečný.

ABC, s. r. o. navrhuji zařadit do postupu prověřování potenciálních obchodních partnerů alespoň jednu z výše uvedených variant společností. Podnikateli to zajistí úsporu času při vyhledávání informací o potenciálních klientech a zajistí prevenci proti vzniku neuhrazených pohledávek.

Dalším užitečným nástrojem pro prověřování budoucích obchodních partnerů je Centrální registr dlužníků, dostupný na webových stránkách [centralniregistrdluzniku.cz](http://centralniregistrdluzniku.cz). Pomocí něj lze zjišťovat informace o podnikatelích v jednotlivých členských registrech státní správy, bankovních registrech, ale také v registrech soukromých subjektů. Informace lze vyhledávat například z živnostenského či obchodního rejstříku, z veřejného registru dlužníků nebo z insolvenčního rejstříku. Je zde poskytován monitoring subjektů, a také možnost zadávání vlastních dlužníků do registru. Pro plný přístup je nutné se registrovat, přičemž první rok registrace je zdarma a další roky se hradí poplatek 1 000 Kč. (27) Podnikateli doporučuji vyzkoušet alespoň první rok zdarma, díky

tomuto nástroji předejde riziku spolupráce s nespolehlivými klienty. Také ho může využít k zadávání vlastních dlužníků, kteří nehradí včas.

## 3.2 Zajišťování a utvrzení pohledávek

Podnikatel v současné době nevyužívá žádných zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů, což se odráží ve špatné platební morálce některých obchodních partnerů. V této kapitole tedy budou představeny možné způsoby zajištění pohledávek podnikatele.

### 3.2.1 Smluvní pokuta

Jednou z možností, jak motivovat dlužníka ke splnění dluhu, může být zavedení smluvní pokuty. Tuto skutečnost je nutné uvést v uzavírané smlouvě s obchodním partnerem. Měla by se započíst k dluhu za každý den z prodlení. Vzhledem k různé výši fakturovaných částek by se měla odvíjet i od výše pohledávky, aby se zachovala motivace dlužníka splnit dluh včas a neodradila ho od další spolupráce. Smluvní pokuta byla vymezena v teoretické části práce v kapitole 1.1.5.1. Uvedená tabulka obsahuje návrhy výše smluvní pokuty odvíjející se i od hodnoty pohledávky.

**Tabulka 18: Výše smluvní pokuty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše pohledávky (v Kč)	Výše smluvní pokuty za každý den prodlení z hodnoty nesplněného závazku (v %)
do 10 000	0,02
od 10 001 do 30 000	0,05
od 30 001 do 50 000	0,075
od 50 001 výše	0,1

Například pokud bude dluh 15 000 Kč a dlužník bude v prodlení 20 dní, vypočte se smluvní pokuta takto:  $15000 \cdot 0,0005 \cdot 20 = 150$  Kč. Smluvní pokuta bude činit 150 Kč.

### 3.2.2 Smluvní úrok z prodlení

Dalším způsobem motivace dlužníka, aby dluh uhradil do doby splatnosti, je sjednání úroku z prodlení. Jeho výše by se měla odvíjet od počtu dní po splatnosti. Z provedené analýzy pohledávek vyplývá, že velké procento pohledávek po splatnosti je uhrazeno do 30 dní po splatnosti. Níže uvedená tabulka představuje navržené sazby smluvního úroku odvíjejícího se od počtu dní po splatnosti pohledávky.

**Tabulka 19: Výše smluvního úroku z prodlení**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba prodlení	Výše úroku z prodlení za každý den prodlení z hodnoty nesplněného závazku (v %)
do 15 dní	0,02
od 16 do 30 dnů	0,04
od 31 do 60 dnů	0,05
61 dnů a více	0,1

Například pokud bude dluh 15 000 Kč a dlužník bude v prodlení 20 dní, vypočte se smluvní pokuta takto:  $15000 \cdot 0,0004 \cdot 20 = 120$  Kč. Smluvní úrok bude činit 120 Kč.

### 3.2.3 Záloha

Podnikatel doposud nevyužíval částečné platby předem. Vzhledem ke snížené platební morálce některých dlužníků, by doporučuji tuto možnost využít a zavést ji v nových smlouvách anebo v případě nespolehlivých obchodních partnerů. Záloha by měla činit jednu polovinu z ceny služby, případně z odhadované ceny za služby. U dlužníků, kteří pohledávky platí řádně a včas, není potřeba platbu předem zavádět v rámci udržení dobrých obchodních vztahů.

### 3.2.4 Uznání dluhu

Podnikateli bych také doporučila využití uznání dluhu dlužníkem (Příloha č. 1), pokud je pohledávka v prodlení více jak 180 dní. Zajistí si tak nespornou výhodu při vymáhání dlužné částky. Další výhodou uznání dluhu je přerušení promlčecí lhůty tři roky a vznik nového běhu promlčecí lhůty, která je deset let. Do uznání dluhu také doporučuji zakotvit ztrátu výhody splátek, aby byl dlužník dostatečně motivován k plnění dluhu.

### **3.2.5 Rozhodčí doložka**

Podnikateli bych také doporučila zakotvit do smluv rozhodčí doložku. Díky této doložce může být spor rozhodnut v rozhodčím řízení. Jeho výhodou je především neveřejnost a také možnost volby místa a času konání. Rozhodčí nález má účinky soudního rozhodnutí a podnikatel se již nemusí obracet na soud, pokud dlužník splní povinnost plynoucí z rozhodčího nález. (4)

### **3.3 Sjednávání smluv**

Jak bylo uvedeno v analytické části, ABC, s. r. o. využívá vzory smluv pro jednotlivé druhy poskytovaných služeb, s výjimkou smluv uzavíraných ústně, a upravuje je individuálně dle požadavků klienta. Největším nedostatkem při obchodním styku je, že některé smlouvy jsou uzavírány ústně viz. výše. Dalším nedostatkem je absence zajišťování smluv. (22)

Doporučuji podnikateli, aby smlouvu sjednával se všemi klienty u všech služeb, tím se sníží riziko neuhrazení pohledávky. Je žádoucí všechny smlouvy řádně evidovat. Evidence by měla zahrnovat všechny údaje o fyzických či právnických osobách, konkretizaci služby, výši sjednané ceny, splatnost, způsob zajištění.

V neposlední řadě navrhuji zakotvit do smluvních ujednání, alespoň některou z variant navrhovaných zajištění a utvrzení závazků, tedy smluvní pokutu, smluvní úrok z prodlení nebo zálohu, případně rozhodčí doložku. Také doporučuji využít možnosti uznání dluhu dlužníkem.

### **3.4 Vymáhání pohledávek**

V této části budou představeny možné způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti.

Podnikatel uvedl, že pohledávky monitoruje a poprvé upomíná, pokud jsou méně jak týden po splatnosti. První upomínka je realizována pomocí telefonického kontaktování dlužníka. V případě, že je pohledávka více než týden po splatnosti dlužník je upomínán pomocí e-mailu a telefonicky a žádán o uhrazení dlužné částky. Pokud dlužník stále neplní závazek, podnikatel podává návrh na vystavení elektronického platebního rozkazu

prostřednictvím aplikace ePodatelna na portálu justice.cz. Pokud dlužník stále nereaguje podnikatel podává návrh na exekuci. (22)

Z analýzy pohledávek vyplynulo, že podnikatel eviduje stále stejné dlužníky, kteří neplatí včas. Navrhují nejprve upozornit dlužníky, že s nimi bude ukončena spolupráce, pokud svůj dluh nebudou hradit včas. V případě, že by tak stále nečinili, doporučují s nimi ukončit spolupráci. Podnikateli v tomto směru vznikají mimo jiné zbytečné náklady spojené s vymáháním těchto dluhů.

### **3.4.1 Vymáhání pohledávek podnikatelem**

Jak podnikatel uvedl, vymáhání pohledávek svépomocí není v některých případech úspěšné, což plyne i z analýzy pohledávek. Doporučila bych tedy podnikateli kontrolovat splatnost pohledávek častěji než jednou týdně, jak tomu bylo doposud, a kontaktovat dlužníka telefonicky nejpozději třetí den prodlení. Pokud dlužník dluh neuhradí nejpozději do týdne od telefonické upomínky, měl by mu podnikatel zaslat upomínku mailem, ve které mu znovu sdělí dlužnou částku a údaje, kam má tuto částku zaslat. V případě, že dlužník neplní do týdne od první upomínky, doporučuji zaslat druhou upomínku, která bude představovat předžalobní výzvu dlužníkovi. Tato upomínka by měla obsahovat příčinu vzniku dluhu, celkovou výši dluhu, lhůtu, do kdy má dlužník dluh uhradit, platební údaje pro zaslání dlužné částky, výzvu k zaplacení a upozornění na další postup, v případě neuhrazení dluhu do uvedené lhůty, tedy podání žaloby. Tuto předžalobní výzvu doporučuji zaslat dlužníkovi poštou, jako doporučený dopis a ponechat si podací lístek, jako důkaz odeslání. Doložení, že dlužníkovi byla zaslána předžalobní výzva, představuje posílení postavení věřitele v případném soudním řešení sporu. Pokud soud přizná náklady soudního řízení, dlužník je musí podnikateli uhradit. (28) Ideálním postupem by bylo nechat si vzor předžalobní výzvy sestavit advokátem, je však možné, aby si vzor podnikatel sestavil sám. (Příloha č. 2)

### 3.4.2 Vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasní agentury

Jestliže se podnikateli nedaří vymoci dluh vlastními silami a dlužník nesplní dluh ani po druhé upomínce zaslané podnikatelem, nabízí se tu možnost využít spolupráce s inkasní agenturou.

Na tuzemském trhu působí velké množství inkasních agentur, může být tedy složité si nějakou zvolit. Podnikateli bych doporučila vybírat z inkasních agentur, které jsou členy Asociace inkasních agentur, aby měl jistotu, že vymáhání pohledávek bude probíhat seriózně a kvalitně. Seznam členů Asociace inkasních agentur je dostupný na [www.aiacz.cz](http://www.aiacz.cz).

Jedním z členů asociace je například Cash Collectors Servicing s.r.o. Nabízí věřitelům pomoc s mimosoudním vymáháním pohledávek, ale i další pomoc při soudním vymáhání. V oblasti soudního vymáhání pohledávek spolupracuje s advokátní kanceláří HAVEL & PARTNERS s.r.o., která se pyšní řadou ocenění za kvalitu služeb. (29) Tuto agenturu jsem si vybrala na základě její spolupráce s výše zmíněnou advokátní kanceláří. Ceník služeb této společnosti se mi nepodařilo získat.

Další inkasní agenturou je EOS-KSI. Tuto inkasní agenturu jsem vybrala na základě osobních zkušeností. Inkasní inspektoři mají individuální přístup k dlužníkovi a díky tomu se jim daří úspěšně vymoci velkou část dluhů. EOS-KSI nabízí správu pohledávek, inkaso pohledávek a také odkup pohledávek. (30) Ceník služeb se mi nepodařilo získat, jelikož cena záleží na různých faktorech, jako je stáří a hodnota pohledávky nebo zda se jedná o soubor pohledávek. (31)

Členem asociace inkasních agentur je také agentura KRUK. Tuto agenturu jsem vybrala z důvodu sídla v Hradci Králové. Nachází nejblíže k ABC, s. r. o. a to umožňuje rychlý osobní kontakt. KRUK je součástí skupiny KRUK S.A., která působí v mnoha evropských zemích již od roku 1998 a tudíž má dlouholeté zkušenosti v oboru vymáhání pohledávek. (32) Ceník této inkasní agentury se mi nepodařilo získat.

Na internetových stránkách asociace inkasních agentur jsem nenašla žádného člena, který by uváděl ceník. Pro orientační představu cen služeb inkasních agentur je tedy uveden ceník SAFIN INVEST s.r.o. Cena za mimosoudní vymáhání pohledávky se u této společnosti odvíjí od výše a stáří pohledávky. Úhrada za služby probíhá až po úspěšném

vymožení dlužné částky a připsání na účet věřitele. Jedním případem se rozumí i soubor pohledávek, se stejným stářím, vůči jednomu dlužníkovi. Výše odměny v tabulce je uvedena bez 21% DPH. (33) K uvedenému ceníku se mi nepodařilo získat bližší informace.

**Tabulka 20: Výše poplatků SAFIN INVEST, s. r. o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (33))

Výše pohledávky (v Kč)	Doba od data splatnosti pohledávky do data převzetí k inkasu				
	1–2 měsíce	3– 6 měsíců	6–12 měsíců	12–24 měsíců	Nad 24 měsíců
Do 50 000	10%	17%	20%	23%	30%
50 – 100 000	9%	15%	17%	20%	28%
100 – 150 000	8%	12%	15%	18%	25%
150 – 200 000	6%	10%	13%	15%	23%
Nad 200 000	Individuální dohoda				

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, poplatky inkasních agentur jsou nemalé a podnikateli bych služby doporučila využívat v ojedinělých případech.

### 3.4.3 Vymáhání pohledávek soudní cestou

Alternativním postupem při neuhrazení pohledávky dlužníkem je vymáhat ji soudní cestou. V této kapitole budou představeny možné postupy.

#### 3.4.3.1 Nálezací soudní řízení dle občanského soudního řádu

Dalším způsobem vymáhání je podání žaloby k příslušnému soudu. Podnikateli doporučuji nadále zachovat podávání návrhu na vydání elektronického platebního rozkazu. V tomto případě soudní řízení probíhá bez slyšení žalovaného a je ukončeno velmi rychle, za předpokladu, že nejsou podány námitky či odpor proti vydanému platebnímu rozkazu. (34)

**Tabulka 21: Přehled soudních poplatků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (35))

Výše peněžitého sporu (v Kč)	Platební rozkaz a směnečný platební rozkaz	Elektronický platební rozkaz
do 10 000 včetně	1 000 Kč	400 Kč
od 10 001 do 20 000 včetně	1 000 Kč	800 Kč
nad 20 000	-	4 % z částky
20 000 - 40 000 000	5 % z částky	-



Z výše uvedeného sazebníku poplatků za jednotlivé druhy platebních rozkazů vyplývá, že nejvýhodnější je pro podnikatele využití elektronického platebního rozkazu. Podnikatel této možnosti již využívá a doporučuji mu využívat ji nadále i z důvodu úspěšnosti vymáhání tímto způsobem, kterou zaznamenal.

### 3.4.3.2 Rozhodčí řízení

V případě sjednání rozhodčí doložky ve smlouvě, je dalším možným řešením vymáhání pohledávky v rozhodčím řízení. Rozhodčí řízení je neveřejné, jednoinstanční a výhodou je jeho rychlost. V případě jednodušších obchodních sporů, je možné rozhodčí řízení vést i online formou. Rozhodčí nález se stává dnem doručení oběma stranám sporu pravomocným, po uplynutí lhůty k plnění soudně vykonatelným a je zároveň exekucním titulem využitelným pro zahájení exekučního řízení, v případě že dlužník pohledávku nesplní. (36)

ABC, s. r. o. ve smlouvách nevyužívá rozhodčí doložku. Pokud by se podnikatel rozhodl využívat rozhodčí doložku, doporučuji mu využít služeb Rozhodčí a správní společnosti, jelikož má nejnižší poplatky ze všech dále uvedených rozhodců, tedy 3,5% z hodnoty sporu. (37) Níže uvedené tabulky zobrazují vybrané Rozhodčí soudy a jejich poplatky.

**Tabulka 22: Přehled poplatků za rozhodčí řízení při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (36))

Hodnota předmětu sporu	Poplatek
do 50 000 000 Kč	5 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 11 000 Kč

**Tabulka 23: Přehled poplatků Rozhodčí a správní společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (37))

Hodnota předmětu sporu	Poplatek
neuvedeno	3,5 % z uplatněného peněžitého plnění, nejméně 2 500 Kč (bez DPH)

**Tabulka 24: Přehled poplatků Rozhodčího soudu při IAL SE**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (38))

Druh sporu	Poplatek
Rozhodčí řízení	4 % z celkové hodnoty sporu, nejméně 7 000 Kč
Spory ze směnek a uznání dluhu	3 % z celkové hodnoty sporu, nejméně 5 000 Kč

**Tabulka 25: Přehled poplatků Mezinárodního rozhodčího soudu při Českomoravské komoditní burze**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (39))

Hodnota předmětu sporu	Poplatek	Paušál na správní náklady
do 100 000 Kč	10 400 Kč	6 000 Kč
do 250 000 Kč	10 400 Kč a 8% z částky hodnoty sporu, převyšující 100 tis. Kč, nejvýše však 19 500 Kč	12 600 Kč
do 500 000 Kč	19 500 Kč a 7% z částky hodnoty sporu, převyšující 250 tis. Kč, nejvýše však 33 800 Kč	24 000 Kč
do 1 000 000 Kč	33 800 Kč a 6% z částky hodnoty sporu, převyšující 500 tis. Kč, nejvýše však 62 400 Kč	36 000 Kč

### 3.4.3.3 Exekuční řízení a vykonávací řízení

Jestliže dlužník nesplní povinnosti uhradit pohledávku přiznanou soudním rozhodnutím nebo rozhodčím nálezem, je možné podat návrh na exekuční řízení dle EŘ nebo výkon rozhodnutí dle OSŘ.

Dle mého názoru je pro podnikatele výhodnější zvolit exekuční řízení. V případě výkonu rozhodnutí musí sám označit majetek dlužníka, který má být postižen, což může být někdy problematické a časově náročné. V případě exekučního řízení, je pověřen soudní exekutor, který majetek sám dohledává a určí, jaký majetek bude exekucí postižen. Majetek, který může být exekucí postižen je uveden v kapitole 1.1.12.4. Dle § 87 EŘ náklady na exekuci a náklady věřitele (oprávněného) hradí dlužník (povinný). Náklady na exekuci představují zejména odměnu soudního exekutora, dále náhradu hotových výdajů, případně další částky stanovené zákonem a soudním exekutorem účelně vynaložené v průběhu exekučního řízení. Rizikem exekuční řízení je jeho zastavení pro nemajetnost dlužníka. Pokud je řízení zastaveno tímto způsobem, hradí dle § 89 EŘ paušálně určené či účelně vynaložené výdaje exekutorovi oprávněný. Pro tento případ je

však možné předem sjednat s exekutorem výši účelně vynaložených nákladů, které by musel věřitel hradit.

### **3.5 Urychlení inkasa pohledávek**

Jak již bylo řečeno, podnikatel v průběhu let eviduje stále stejné dlužníky, kteří pohledávky neplní včas. Pokud by podnikatel potřeboval inkasovat pohledávky dříve, než jsou uhrazeny dlužníkem, nabízí se tu možnost využití faktoringových a forfaitingových společností. Tyto společnosti pohledávky odkupují a vyplatí věřiteli hodnotu pohledávky sníženou o provizi. Podnikateli by to pomohlo získat dříve peněžní prostředky a díky tomu také navýšit likviditu.

Jelikož podnikatel eviduje převážně krátkodobé pohledávky, doporučila bych spíše využít faktoringových služeb. Tyto společnosti bývají dceřinými společnostmi bank. Podnikateli doporučuji, obrátit se nejprve na banku, u níž má zřízen účet. Tato banka by mu mohla nabídnout výhodnější podmínky, z důvodu předešlé spolupráce, a také okamžité připsání peněžních prostředků na účet. Faktoringové služby nicméně nabízí i jiné tuzemské banky a podnikatel se může o podmínkách a poplatcích informovat i u nich a posoudit, jaká nabídka pro něj bude nejvýhodnější.

Banku podnikatele jsem kontaktovala, nicméně jsem neobdržela žádnou odpověď. Ceník z tohoto důvodu není uveden. Doporučuji tedy podnikateli, aby banku kontaktoval sám.

Níže uvedený výběr faktoringových společností zahrnuje pouze ty, u kterých se podařilo získat alespoň orientační výši nákladů za jejich služby a podnikatel odpovídal podmínkám, které si faktoringové společnosti kladly, například roční obrat nebo minimální objem pohledávek.

Factoring nabízí také Platební instituce Roger, která byla zmíněna v kapitola 3.1. Pokud by se podnikatel rozhodl využít jejích služeb v oblasti prověřování klientů, z praktického hlediska by bylo užitečné využít faktoringových služeb právě této instituce. Platební instituce Roger je součástí renomované finanční skupiny KB. Faktoring je možné vést online formou. Na svých stránkách uvádí, že podnikatel dostane 75 % částky faktury do

tří dnů a zbylých 25 % po zaplacení odběratelem. (25) V tabulce je uveden příklad nákladů faktoringu v případě pohledávky ve výši 10 000 Kč se splatností 14 dní.

**Tabulka 24: Příklad nákladů faktoringu od Platební instituce Roger**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (25))

Hodnota faktury	10 000 Kč
Doba splatnosti	14 dní
Úrok	15 Kč
Administrativní poplatek	100 Kč
Celkem	115 Kč

Z tabulky je tedy patrné, že vzhledem k hodnotě pohledávky jsou náklady na faktoring poskytovaný Platební institucí Roger nízké, tedy 115 Kč.

Součástí skupiny KB je také KB faktoring, ke kterému se mi nepodařilo získat podrobné informace o ceně. Na svých stránkách však uvádí, že cena faktoringu se pohybuje v rozpětí od 1 % do 2 % z faktoringového obrátu. (40)

Z uvedených cen faktoringu vyplývá, že náklady nejsou vysoké. Díky využití faktoringu by podnikatel s vynaložením nízkých nákladů mohl získat své finanční prostředky dříve, což by mu dopomohlo také k navýšení likvidity.

### 3.6 Ekonomické, účetní a daňové aspekty pohledávek

Jak bylo zmíněno v analytické části v kapitole 2.5., podnikatel postupuje v souladu s právními předpisy. Tvoří pouze daňové opravné položky, pomocí nichž snižuje základ daně. V případě dlužníků v konkursu uplatňuje 100% opravnou položku. Daňové odpisy tvoří po 36 měsících od doby splatnosti. Postup podnikatele v tomto směru shledávám správným a nemám žádná doporučení na zlepšení současného stavu.

V ekonomické analýze byla zjištěna nízká likvidita a hrozící platební neschopnost, jakož i zvýšená rizikovost podnikatele například z pohledu bank a dalších úvěrových společností. Doporučila bych tedy podnikateli zvýšit likviditu. Z interních dokumentů podnikatele vyplývá, že nemá žádné zásoby, které by mohl zpeněžit. Hlavním prostředkem k navýšení likvidity tedy je včasné inkasování pohledávek, které může být podpořeno využitím faktoringu. Podnikateli také doporučuji monitorovat dobu obrátu závazků. Obecně by mělo platit, že dobu obrátu závazků by měl podnikatel udržovat vyšší

než dobu obratu pohledávek, aby měl k dispozici stále dostatek finančních prostředků. Toto obecné pravidlo dodržel podnikatel pouze v roce 2019, a doporučuji mu udržovat tento stav i v následujících letech. V roce 2020 byly doby obratu téměř totožné, pokud by se podnikateli podařilo zefektivnit vymáhání pohledávek, doba obratu pohledávek by klesla a obecné pravidlo by bylo dodrženo. V případě, že se tak nestane, se jako alternativní varianta nabízí splácet své závazky o několik dnů později. Pozdější hrazení pohledávek o pár dnů by nemělo významně ohrozit obchodní vztahy s dodavateli. Další možností je ukončit spolupráci s dlužníky, kteří opakovaně hradí dluh po splatnosti. Dle analýzy rentability aktiv, bylo zjištěno, že podnikatelem vložené prostředky se zhodnocují nadprůměrně oproti oborovému průměru, to je pro podnikatele pozitivní a v tomto směru nemám co doporučit. Dle analýzy rentability tržeb, bylo odhaleno, že se daný ukazatel pohybuje lehce pod oborovým průměrem, doporučila bych tedy podnikateli tento ukazatel nadále sledovat. Navrhuji také nadále sledovat vývoj ukazatele rentability nákladů. Oba ukazatele spolu nepřímo souvisí, neboť jejich výše je v obou případech ovlivňována podnikatelskými vysokými náklady, které snižují výsledek hospodaření. Doporučila bych tedy podnikateli zrevidovat náklady a případně se pokusit o jejich snížení. Pokles nákladů by pomohl zvýšit rentabilitu tržeb i nákladů na úroveň oborového průměru. Pro návrh na efektivní snížení nákladů by bylo nutné náklady blíže specifikovat a k tomu nemám potřebné údaje.

### **3.7 Shrnutí návrhů a posouzení jejich realizovatelnosti v praxi**

Podnikateli bylo navrženo několik možností, jak zlepšit prověřování budoucích klientů. Nejvíce ho zaujal návrh na využívání služeb, které poskytuje Platební instituce Roger, a. s. V případě nových klientů, mu může pomoci s prověřováním platební schopnosti daného klienta. (22)

Pro lepší zajištění a utvrzení pohledávek, byly podnikateli předloženy návrhy na zakotvení smluvního úroku z prodlení a smluvní pokuty do smlouvy, zálohy a uznání dluhu. Podnikatele zaujala především záloha. Uvažuje o zavedení zálohy 50 % z celkové ceny při předání dokladů potřebných např. ke zpracování účetnictví nebo daňových přiznání a 50 % z celkové ceny po poskytnutí služeb. Se zavedením smluvní pokuty a smluvního úroku z prodlení podnikatel nesouhlasí. Obává se poškození dobrých vztahů

s klienty. Uznání dluhu se podnikateli v praxi nezdá jako dobrý prostředek k úspěšnému vymožení dlužné částky. (22)

Dále bylo podnikateli doporučeno sjednávání smluv se všemi fyzickými i právníckými osobami. Podnikatel zvažuje sjednávání smluv se všemi svými klienty a zavedení jejich evidence. (22)

Podnikateli byla také představena možnost vymáhání pohledávek prostřednictvím inkasních agentur a soudní cestou. Podnikatel uvedl, že z důvodu dobrých obchodních vztahů nevyužívá ani vymáhání soudní cestou, ani prostřednictvím inkasních agentur či faktoringových a forfaitingových společností. V minulosti sjednával ve smlouvách rozhodčí doložku. Avšak klienti tuto rozhodčí doložku odmítali podepisovat z důvodu negativních zkušeností s jinými věřiteli. K vymáhání soudní cestou je podnikatel ochoten přistoupit pouze za předpokladu, že s klientem již nebude nadále spolupracovat. Vymáhání prostřednictvím inkasních agentur je pro něj nevýhodné, jelikož neobdrží celou dlužnou částku. Ceny jeho služeb nejsou tak vysoké, aby si mohl dovolit služby inkasních agentur. Podnikatel upřednostňuje vymáhání pomocí telefonického a mailového kontaktu, i když to trvá déle. Podnikateli bylo navrženo ukončení spolupráce s dlužníky, kteří opakovaně hradí po lhůtě splatnosti. K návrhu na využívání zrychlení inkasa pohledávek pomocí faktoringových a forfaitingových společností, podnikatel uvedl, že z minulosti má s těmito společnostmi špatné zkušenosti. (22)

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout účinná zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek ABC, s. r. o. Za pomoci dílčích cílů byl nejprve identifikován problém a poté předloženy návrhy, které by mohly vést ke zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek.

Prvním dílčím cílem bylo vypracování teoretické části. V této části byly definovány základní pojmy týkající se pohledávek z právního, účetního daňového a ekonomického hlediska. Byl vysvětlen postup při uzavírání smluv, způsoby zajištění a utvrzení pohledávek a také způsoby vymáhání pohledávek. Z účetního a daňového hlediska byla nastíněna problematika účtování pohledávek, opravné položky a odpis pohledávky. Ekonomické hledisko zahrnovalo zejména interpretaci a definování vzorců spadajících do finanční analýzy, ty byly poté použity v analytické části práce.

Druhým dílčím cílem bylo vypracování analytické části. V této části byl nejprve představen podnikatel, předmět podnikání a organizační struktura. Dále byly zkoumány pohledávky podnikatele za roky 2017 až 2020. Pohledávky byly analyzovány z hlediska doby splatnosti. Také byl představen způsob uzavírání smluv, způsob zajištění a utvrzení pohledávek a způsob vymáhání pohledávek. Posléze byla zpracována finanční analýza ABC, s. r. o., kde byla provedena analýza likvidity, doby obratu pohledávek a závazků a rentability aktiv, nákladů a tržeb. Z účetního hlediska byl představen způsob vedení účetnictví, tvorba opravných položek k pohledávkám a odpis pohledávky. V závěru byly uvedeny dopady pandemie COVID-19 na podnikatele.

V analytické části byla identifikována absence zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů ve smlouvách. Dále bylo zjištěno, že podnikatel sjednává smlouvy s některými odběrateli pouze ústní formou, což je velmi rizikové. Z analýzy pohledávek byla patrná zlepšující se platební morálka dlužníků, neboť procentuální podíl pohledávek po splatnosti v průběhu sledovaných let klesal. V ekonomické analýze byla odhalena nízká běžná likvidita, a tudíž hrozící platební neschopnost a z toho plynoucí snížená atraktivita pro potenciální podnikatelovi věřitele. Z analýzy doby obratu pohledávek a závazků vyplynula zlepšující se platební morálka odběratelů a zlepšující se poměr mezi dobami obratu pohledávek a závazků. Při analýze rentability aktiv byly zjištěny v letech 2018 a 2019 nadprůměrné hodnoty oproti oborovému průměru, v případě analýzy rentability

nákladů, byly odhaleny kolísavé hodnoty a v případě rentability tržeb byly odhaleny hodnoty pohybující se pod oborovým průměrem.

V závěru práce byly představeny návrhy řešení problémů, které byly zaznamenány v analytické části. Byly zde prezentovány možné způsoby prověřování budoucích odběratelů. Dále návrhy představovaly doporučení zavedení některých zajišťovacích a utvrzovacích instrumentů. Byla zde také uvedena doporučení v oblasti uzavírání smluv. V neposlední řadě byly představeny možné postupy vymáhání pohledávek a možné způsoby zlepšení stávajícího vymáhání. Poté byla představena doporučení související s provedenou finanční analýzou. V závěru části bylo uvedeno posouzení realizovatelnosti v praxi. Navržená zlepšení byla prezentována podnikateli, který uvedl, že některé návrhy využije v praxi.



## Seznam použité literatury

- (1) HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* [online]. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016 [cit. 2021-04-08]. ISBN 978-80-262-0982-9. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:682f6960-ef06-11e8-8d10-5ef3fc9ae867>
- (2) ELIÁŠ, prof. a Mgr. SVATOŠ. *Občanský zákoník: novelizované znění : rejstřík : redakční uzávěrka ...* Ostrava: Sagit, 2018. ÚZ. ISBN 978-80-7488-308-8.
- (3) ŠVARC, Zbyněk. *Základy obchodního práva po rekonstrukci soukromého práva* [online]. 4., upr. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014 [cit. 2020-11-18]. Vysokoškolské učebnice (Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk). ISBN 978-80-7380-504-3. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8a9d25a0-2c71-11e6-ae84-005056827e51>
- (4) ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. *Základy obchodního práva pro ekonomy* [online]. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015 [cit. 2020-11-30]. ISBN 978-80-248-3171-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b4fb71a0-1001-11e9-a9e5-005056827e52>
- (5) VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele* [online]. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005 [cit. 2020-11-16]. Právo pro denní praxi (Computer Press). ISBN 80-251-0881-3. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:3b8b27d0-7ce4-11e3-9be6-005056827e52?page=uuid:b0738a70-8a6c-11e3-bbb0-5ef3fc9bb22f>
- (6) Co je úrok?. *MONETA MONEY BANK* [online]. 2020 [cit. 2020-11-16]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-urok>
- (7) Jak vymáhat pohledávky. In: *Businessinfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, c1997-2020 [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/jak-vymahat-pohledavky-ppbi/2/#naklady-spojene-s-uplatnenim-pohledavky>

- (8) KINDL, Milan. *Zajištění a utvrzení dluhů* [online]. V Praze: C.H. Beck, 2016 [cit. 2021-05-11]. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-291-5. Dostupné z: [//ndk.cz/uuid/uuid:592bee56-ea4a-4e6d-ac03-d694e8692ac9](https://ndk.cz/uuid/uuid:592bee56-ea4a-4e6d-ac03-d694e8692ac9)
- (9) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* [online]. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013 [cit. 2020-11-23]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-rizik-ve-firmach-a-jinych-organizacich-307167/>
- (10) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy: učebnice s programem na generování cvičných testů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5871-8.
- (11) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku* [online]. 1. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2020-11-18]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-platebni-schopnosti-podniku-302400/#>
- (12) JEŽKOVÁ, Renáta, David KRÁL, Karel MAREK, Lukáš TRČKA, Ivan VÁGNER a Eva VINCENCOVÁ. *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace* [online]. 1. vyd. Brno: Akademie Sting, 2015 [cit. 2020-11-30]. ISBN 978-80-87482-30-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:6a8382d0-12ab-11e6-a7f7-005056827e51?page=uuid:8d24f5a0-2816-11e6-ae84-005056827e51>
- (13) 93/1963 Sb. Občanský soudní řád. *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS, 2020 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1963-99?>
- (14) HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Správní právo procesní* [online]. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Leges, 2010 [cit. 2020-12-03]. Student (Leges). ISBN 978-80-87212-34-9. Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:a5e3d390-4f57-11e7-b03f-005056827e52>
- (15) HÁSOVÁ, Jiřina a Tomáš MORAVEC. *Insolvenční řízení* [online]. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013 [cit. 2020-12-02]. Právní praxe. ISBN 978-80-7400-459-9.

Dostupné z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:c2917ad0-cfd1-11ea-b7a2-005056827e51>

- (16) NOVOTNÝ, Pavel. *Finanční účetnictví* [online]. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007 [cit. 2020-12-05]. ISBN 978-80-86730-16-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:7802b860-ef5d-11e6-8906-005056827e52>
- (17) HAAS KUBÁTOVÁ, Alena. Směrná účtová osnova pro podnikatele: Vzorový účetní rozvrh pro podnikatele. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 2012 [cit. 2020-12-05]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/smerna-uctova-osnova-pro-podnikatele/>
- (18) PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení* [online]. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011 [cit. 2020-12-06]. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8a01c680-78b4-11ea-8f71-005056827e52>
- (19) ŠEBESTÍKOVÁ, Viola. *Účetnictví podnikatelských subjektů II* [online]. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013 [cit. 2020-12-06]. ISBN 978-80-248-3141-1. Dostupné z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:2fb89c30-0ff6-11e9-a9e5-005056827e52>
- (20) ŠTOHL, Pavel. *Učebnice účetnictví 2017: pro střední školy a pro veřejnost*. Osmnácté, upravené vydání. Znojmo: Pavel Štohl, 2017. ISBN 978-80-88221-06-7.
- (21) JANÍČKOVÁ, Nikola. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. *Cvičení 3: Analýza poměrových ukazatelů: ukazatele likvidity, zadluženosti a aktivity* [cvičení]. Brno, 2020 [cit. 8.12.2020]. Dostupné z: <https://moodle.vutbr.cz/course/view.php?id=209657>
- (22) *Rozhovor se zaměstnancem podnikatele*. Pardubice: ABC s. r. o., 2021.
- (23) *Interní dokumenty podnikatele*. Pardubice.
- (24) *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019: Tabulková příloha k finanční analýze* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [cit. 7.2.2021].

- Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>
- (25) *Roger* [online]. Brno: Platební instituce Roger, 2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/>
- (26) *CREDITCHECK* [online]. Praha: Credit Check, s.r.o., 2020 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.creditcheck.cz/>
- (27) *Centrální registr dlužníků* [online]. Praha: Centrální registr dlužníků České republiky, 2021 [cit. 2021-02-17]. Dostupné z: <https://www.centralniregistrdluzniku.cz>
- (28) PREUSS, Ondřej. Jak probíhá vymáhání pohledávky krok za krokem. In: *Dostupný advokát* [online]. Praha: Dostupný advokát, c2013-2019 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/vymahani-pohledavky>
- (29) *CASH Collectors inkasní agentura* [online]. Praha: Cash Collectors Servicing [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.cashcollectors.cz/>
- (30) *EOS-KSI* [online]. Praha: EOS KSI Česká republika [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://eos-ksi.cz/>
- (31) *Rozhovor se zaměstnancem inkasní agentury*. 2021.
- (32) *KRUK* [online]. Hradec Králové: KRUK Česká a Slovenská republika [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://cz.kruk.eu/>
- (33) SAFIN INVEST: Ceník. *SAFIN INVEST* [online]. Praha: Softmedia, c2001-2018 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>
- (34) EPlatební rozkaz. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/ejustice/platebni-rozkaz.html>
- (35) Sazebník soudních poplatků. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2017 [cit. 2021-02-19]. Dostupné z:

<https://justice.cz/web/okresni-soud-v-nymburce/zakladni-informace?clanek=soudni-poplatky>

- (36) O rozhodčím řízení. *Rozhodčí soud* [online]. Praha: Rozhodčí soud, 2021 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/o-rozhodcim-rizeni>
- (37) *Rozhodčí a správní společnost* [online]. Olomouc: Rozhodčí a správní společnost, 2014 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <http://www.rsas.cz/o-rozhodcim-rizeni>
- (38) *Rozhodčí soud při IAL SE* [online]. Praha: Rozhodčí soud při IAL SE, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <http://www.rozhodcisoud.net/cz/sekce/ceny-sluzeb-274/>
- (39) *MEZINÁRODNÍ ROZHODČÍ SOUD PŘI ČESKOMORAVSKÉ KOMODITNÍ BURZE* [online]. Kladno: Českomoravská komoditní burza Kladno, 2015 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.cmkbk.cz/legislativapredpisy/rozhodci-soud/>
- (40) KB Faktoring: časté dotazy. *KB Faktoring* [online]. Praha: Factoring KB, 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/o-factoringu/caste-dotazy>
- (41) Systém upomínek, vzory dokumentů. *CESR* [online]. Brno: Czech Economic Subjects Rating, c2009-2021 [cit. 2021-02-21]. Dostupné z: <https://www.cesr.cz/pece-o-pohledavky/system-upominek-vzory-dokumentu/>

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1:Organizační schéma ABC, s. r. o. ....	37
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad účtování o pohledávce.....	29
Tabulka 2: Přehled pohledávek v roce 2017 dle doby splatnosti .....	40
Tabulka 3: Přehled pohledávek v roce 2018 dle doby splatnosti .....	41
Tabulka 4: Přehled pohledávek v roce 2019 dle doby splatnosti .....	43
Tabulka 5: Přehled pohledávek v roce 2020 dle doby splatnosti .....	44
Tabulka 6: Přehled položek rozvahy k výpočtu likvidity za roky 2017 až 2020.....	46
Tabulka 7: Přehled likvidity za roky 2017 až 2020 .....	46
Tabulka 8: Pohledávek z obchodních vztahů a tržeb za roky 2017 až 2020 .....	47
Tabulka 9: Doba obratu pohledávek za roky 2017 až 2020 .....	48
Tabulka 10: Přehled závazků z obchodních vztahů a tržeb za roky 2017 až 2020.....	49
Tabulka 11: Doba obratu závazků za roky 2017 až 2020.....	49
Tabulka 12: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků za roky 2017 až 2020.....	50
Tabulka 13: Údaje potřebné k výpočtu rentability nákladů a tržeb za roky 2017 až 2020 .....	51
Tabulka 14: Přehled rentability nákladů a tržeb v letech 2017 až 2020 .....	51
Tabulka 15: Výše opravných položek k pohledávkám v letech 2017 až 2020.....	54
Tabulka 16: Příklad účtování opravných položek k pohledávkám podnikatele .....	54
Tabulka 17: Příklad účtování odpisu pohledávek podnikatele .....	54
Tabulka 18: Výše smluvní pokuty .....	59
Tabulka 19: Výše smluvního úroku z prodlení.....	60
Tabulka 20: Výše poplatků SAFIN INVEST, s. r. o. ....	64
Tabulka 21: Přehled soudních poplatků.....	64
Tabulka 22: Přehled poplatků za rozhodčí řízení při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře.....	65
Tabulka 23: Přehled poplatků Rozhodčí a správní společnosti .....	65
Tabulka 26: Příklad nákladů faktoringu od Platební instituce Roger .....	68

## Seznam vzorců

Rovnice 1: Vzorec běžné likvidity.....	32
Rovnice 2: Vzorec pohotové likvidity .....	32
Rovnice 3: Vzorec okamžité likvidity .....	32
Rovnice 4: Vzorec doby obratu pohledávek.....	33
Rovnice 5: Vzorec doby obratu závazků .....	33
Rovnice 6: Vzorec rentability celkového kapitálu.....	33
Rovnice 7: Vzorec rentability nákladů .....	34
Rovnice 8: Vzorec rentability tržeb .....	34



## Seznam grafů

Graf 1: Pohledávky dle splatnosti v roce 2017 .....	41
Graf 2: Pohledávky dle splatnosti v roce 2018 .....	42
Graf 3: Pohledávky dle splatnosti v roce 2019 .....	43
Graf 4: Pohledávky dle splatnosti v roce 2020 .....	44
Graf 5: Složení pohledávek dle splatnosti v letech 2017 až 2020 .....	45

## Přílohy

Příloha č. 1 – Uznání dluhu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (41))

### Uznání dluhu a dohoda o splátkách

Věřitel:

ABC, s. r. o.

(adresa podnikatele)

IČO:

Bankovní spojení:

Dlužník:

Název dlužníka

Adresa dlužníka

(IČO:)

Bankovní spojení:

uznává co do důvodu i výše závazek vzniklý na základě ....., v celkové výši .....Kč.

Tento závazek se zavazuje uhradit: *(nehodící škrtněte)*

- a) v měsíčních splátkách ve výši.....Kč, počínaje ..... a každý další měsíc nejpozději do .....v měsíci, až do úplného uhrazení závazku na bankovní účet věřitele č. .... Pod variabilním symbolem.....
- b) jednorázovou splátkou ve výši .....Kč na bankovní účet věřitele č. .... pod variabilním symbolem.....

V případě prodlení s úhradou, byť jen jediné měsíční splátky, ztrácí dlužník výhodu splátek, zbývající částka dluhu se stává splatnou ihned a dlužník je povinen neprodleně uhradit tuto celou zbývající část dluhu na účet věřitele, a to i bez předchozí výzvy.

V.....dne.....

*Podpis věřitele*

*Podpis dlužníka*

Příloha č. 2 – Vzor druhé výzvy k zaplacení pohledávky (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (41))

Věřitel:

ABC, s. r. o.

(adresa podnikatele)

IČO:

Bankovní spojení:

Dlužník:

Název dlužníka

Adresa dlužníka

(IČO:)

### **Poslední upomínka neuhrazené faktury**

Vážení,

upozorňujeme Vás tímto, že máte nyní poslední příležitost k zaplacení dlužné částky dle faktury č. .... ze dne ..... v celkové výši ..... Kč, se splatností dne ..... za ..... na náš bankovní účet číslo ..... pod variabilním symbolem ....., a to bezodkladně, nejpozději však do 7 dnů od obdržení upomínky.

V případě marného uplynutí lhůty k úhradě dlužné částky jsme ihned připraveni podniknout veškeré nezbytné právní kroky.

V..... dne.....

*Podpis*